工商管理经典译丛

MARKETING MANAGEMENT

营销管理

（第14版·全球版）

第14版·全球版

14th Global Edition

菲利普·科特勒（Philip Kotler） 凯文·莱恩·凯勒（Kevin Lane Keller） 著

王永贵 等 译

Kotler & Keller

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS



PEARSON

中国人民大学出版社

工商管理经典译丛



MARKETING MANAGEMENT

营销管理

（第14版·全球版）

菲利普·科特勒（Philip Kotler）
凯文·莱恩·凯勒（Kevin Lane Keller） 著
王永贵 等 译

中国人民大学出版社
·北京·

翻译委员会

主　任

王永贵（对外经济贸易大学）

委　员（排名不分先后）

陈　荣（清华大学）
张红霞（北京大学）
徐　岚（武汉大学）
张磊楠（对外经济贸易大学）
于洪彦（中山大学）
谢　毅（对外经济贸易大学）
薛佳奇（对外经济贸易大学）

出 版 说 明

随着中国改革开放的深入发展，中国经济高速增长，为中国企业带来了勃勃生机，也为中国管理人才提供了成长和一显身手的广阔天地。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家，时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。中国的工商管理教育事业也迎来了快速发展的良机。中国人民大学出版社正是为了适应这样一种时代的需要，从 1997 年开始就组织策划《工商管理经典译丛》，这是国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书，该套丛书凝聚着 100 多位管理学专家学者的心血，一经推出，立即受到了国内管理学界和企业界读者们的一致好评和普遍欢迎，并持续畅销数年。全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生，以及全国 MBA 教育指导委员会的专家们，都对这套丛书给予了很高的评价，认为这套译丛为中国工商管理教育事业做了开创性的工作，为国内管理专业教学首次系统地引进了优秀的范本，并为广大管理专业教师提高教材甄选和编写水平发挥了很大的作用。据统计，本丛书现已成为国内管理院校和企业培训中采用率最高、影响最大的引进版教材。其中加里·德斯勒的《人力资源管理》获第十二届"中国图书奖"；斯蒂芬·罗宾斯的《管理学》获全国优秀畅销书奖。

进入 21 世纪后，随着经济全球化和信息化的发展，国际 MBA 教育在课程体系上进行了重大的改革，从 20 世纪 80 年代以行为科学为基础，注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等方面的研究，到开始重视沟通、创业、公共关系和商业伦理等人文类内容；并且增加了基于网络的电子商务、技术管理、业务流程重组和统计学等技术类内容。另外，管理教育的国际化趋势也越来越明显，主要表现在师资的国际化、生源的国际化和教材的国际化方面。近年来，随着我国 MBA 和工商管理教育事业的快速发展，国内管理类引进版教材的品种越来越多，出版和更新的周期也在明显加快。为此，我们这套《工商管理经典译丛》也适时更新版本，增加新的内容，同时还将陆续推出新的系列和配套的案例教材、教学参考书，以顺应国际管理教育发展的大趋势。

本译丛入选图书，都是世界著名的出版机构，如培生教育出版集团、美国麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司、约翰威立出版公司等畅销全球的工商管理教材，被世界各国（地区）的著名大学商学院和管理学院所普遍选用，是国际工商管理教育界最具影响力的教材。本丛书的作者，皆为欧美管理学界享有盛誉的著名教授，他们的这些教材，经过了美国和世界各地数千所大学和管理学院教学实践的检验，被证明是论述精辟、视野开阔、资料丰富、通俗易懂，又具有生动性、启发性和可操作性的经典之作。本译丛的译者，大多是各大学的优秀中青年学术骨干，他们大都曾留学欧美，在长期的教学研究和社会实践中积累

了丰富的经验，具有较高的翻译水平。

本丛书的引进和运作过程，从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻译水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译稿质量的严格把关和控制，到版式、封面和插图的设计等各方面，都坚持高水平和高标准的原则，力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅、从内容到形式都保持原著风格的工商管理精品图书。

本丛书参考了国际上通行的 MBA 和工商管理专业核心课程的设置，并充分兼顾了我国管理各专业现行通开课与专业课程设置，以及企业管理培训的要求，故适应面较广，既可用于管理各专业不同层次的教学，又可供各类管理人员培训和个人自学使用。

为了本丛书的出版，我们成立了由中国人民大学、北京大学、中国社会科学院等单位专家学者组成的编辑委员会，德高望重的袁宝华同志、黄达教授和纪宝成教授，都给了我们强有力的支持，使本丛书得以在管理学界和企业界产生较大的影响。许多我国留美学者和国内管理学界著名专家教授，参与了原著的推荐、论证和翻译工作，原我社编辑闻洁女士在这套书的总体策划中付出了很多心血。在此，谨向他们致以崇高的敬意并表示衷心的感谢。

愿这套丛书为我国 MBA 和工商管理教育事业的发展，为中国企业管理水平的不断提升继续做出应有的贡献。

中国人民大学出版社



译 者 序

自 1967 年出版《营销管理》以来，现代营销之父菲利普·科特勒教授一直追随着时代的变迁、市场的脉搏以及营销研究与实践的最新进展，并努力确保其巨著——《营销管理》——与时俱进。在以信息大爆炸为特征的信息时代，这部被誉为"营销管理圣经"的教材一直在同类教材中保持着一种绝对优势。同时，科特勒教授在图书出版领域也身体力行其营销理论与工具，从而进一步彰显出现代营销之父的实力与艺术。科特勒教授一方面通过更新不断地推出《营销管理》的新版本，另一方面也在持续地开发和经营一系列的衍生图书产品（或产品组合），从《市场营销原理》(Principles of Marketing)、《市场营销学》(Marketing: An Introduction) 到《战略营销：非营利组织的视角》(Strategic Marketing for Non-Profit Organizations)、从《营销管理》(亚洲版) (Marketing Management: An Asian Perspective) 再到《营销管理》(中国版) (Marketing Management in China)，从《专业服务营销》(Marketing Professional Services) 到《旅游市场营销》(Marketing for Hospitality and Tourism) 和《票房营销》(Standing Room Only: Strategies for Marketing)，从《社会营销》(Social Marketing)、《国家营销》(The Marketing of Nations: A Strategic Approach to Building National Wealth) 到《水平营销》(Lateral Marketing) 再到《科特勒谈政府部门如何做营销：提升绩效之路》(Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance) 等。

虽然这部营销管理圣经从第 1 版面世至今已经 40 多年了，中国改革开放也已经 30 多年，但其正式进入中国并翻译成中文出版却只有 20 多年的时间。在过去的 30 多年时间里，中国经济发展取得了举世瞩目的伟大成就，这是与中国推动有中国特色的社会主义市场经济体制建设和营销知识的普及密不可分的。在无数营销学者和营销管理人员的共同努力下，在《营销管理》(第 5 版) 正式登陆中国之后，我们很快就完成了正统的营销启蒙教育，推动了我国营销学科的发展与完善，并促进了营销管理知识在各行各业的普及和广泛应用。今天，中国的营销学术机构和实践群体已逐渐壮大并走向成熟，与以美国和欧洲为代表的国际营销界建立起了密切而广泛的交流关系，关注世界范围内营销管理的发展和创新，探索中国营销的实践和案例。

正是在这种背景下，作为中国高校的营销学者，我们觉得自己有责任、有义务及时地把最新、最好的营销理论知识以中文的形式展现在中国读者面前。继翻译《营销管理》(第 13 版) 之后，我们非常荣幸地收到了中国人民大学出版社的邀请，希望我们再次联袂翻译《营销管理》(第 14 版·全球版)。面对新的邀请，我们有些犹豫不决，担心因为时间紧和任务

重而影响到大师巨著的翻译质量。但我们十分珍惜近距离领悟和反复揣摩这部经典著作的良机，最终毅然接受了这一重任，希望能够尽早地原汁原味地把这部毫无删减的巨著介绍给中国读者。

正如美国密歇根商学院教授普拉哈拉德和雷马斯瓦米在其巨著《消费者王朝：与顾客共创独特价值》中所强调的，一本好书的出版绝对离不开“利益相关者”的共同努力，他们构成了价值的共同创造者，本书当然也不例外，它是集体智慧的结晶——这不仅体现在英文版是集百家之大成的经典之作，也体现在中文版是多位中国学者共同努力和创作的结果，还是译者跟本书作者——菲利普·科特勒教授和凯文·莱恩·凯勒教授——密切互动与合作的结果。实际上，本着对这部经典教材的共同认识和一致推崇，各位译者从各自繁忙的教学科研工作中抽身走到一起，为开展富有成效的翻译合作做出了巨大的努力。在《营销管理》（第14版·全球版）的翻译过程中，我们在第13版翻译团队的基础上，有幸邀请到五位新的中国知名营销学者加盟。这些核心翻译教师分别是对外经济贸易大学的王永贵教授、中山大学的于洪彦教授、清华大学的陈荣副教授、北京大学的张红霞教授、武汉大学的徐岚副教授、对外经济贸易大学的薛佳奇博士、谢毅博士和张磊楠博士。具体翻译工作分工如下：第1章、第2章、第13章和第20章以及前言和部分附录等由王永贵负责（薛佳奇审校）；第3章、第4章、第5章、第6章、第7章、第9章和部分附录由于洪彦、谢毅和徐岚负责（张磊楠等人审校）；第8章、第10章、第11章、第14章、第15章和第16章由徐岚、张磊楠和陈荣负责（谢毅等人审校），第12章、第17章、第18章、第19章、第21章和第22章由薛佳奇、张红霞和陈荣负责（王永贵等人审校）。王永贵教授负责全书统稿。此外，北京大学光华管理学院博士生张璇、清华大学经济与管理学院研究生刘龙珠和郑小平、对外经济贸易大学博士研究生马双和张璟、武汉大学研究生龙润琪和华东师范大学博士生楼莲娣等也做了大量工作。一本好书的出版也离不开好的编辑。中国人民大学出版社工商管理出版分社的各位编辑在本书的翻译和出版过程中一直在鼓励译者进一步精炼译稿。没有他们的大力帮助和建议，本书无法这么快展现在读者面前。对于他们的帮助，在此表示感谢！

尽管我们都有着多年的市场营销学教学和研究经验，但鉴于本书的巨大影响力，我们仍然是诚惶诚恐，丝毫不敢懈怠，生怕因疏忽或其他原因而影响到这部巨著的声誉。但鉴于时间、精力和水平有限，书中肯定存在各种各样的问题或不当之处，在此恳望广大读者批评指正，以便我们再版时进一步修正和提高！

王永贵

序 言

《营销管理》（第14版·全球版）的更新内容

《营销管理》（第 14 版·全球版）的最重要的修订目标就是：尽快编撰出一部更全面、更与时俱进、更适合 MBA 教学的营销管理教材。在本版的编撰过程中，我们在相应的地方增加了新的素材，同时也更新了一些旧的素材，并删除了一些不太相关或是不太必要的内容。因此，本版的编撰，既能确保已经使用了第 13 版的那些教师可以在原有的基础上进行进一步的扩充和延伸，同时也在知识的深度、广度和相关性方面为第一次学习使用《营销管理》教材的学生提供了无与伦比的素材。

在本版中，我们依旧遵循了本书第 12 版的结构逻辑，成功地把全书内容分成八个主要部分，并且保留了以前版本中颇受欢迎的一些风格，如在每一章中包括的本章开篇学习要点、利用专栏强调的一些著名公司或问题、体现深邃的概念性和实践性评论的营销洞察和营销备忘等。

第 14 版中的重要更新体现在以下几个方面：

- 每章开篇的案例为本章的内容讨论安排了既定的“舞台”背景。通过导入所探讨的品牌或企业，开篇案例可以为读者提供旨在学习本章内容的课堂讨论素材。
- 大约有一半左右的专栏内容都是新编撰的。通过这些专栏，本书利用一些真实的公司和情境生动地阐释了本章的主要概念和内容。其中，所使用的专栏涵盖了各种产品、服务和市场。同时，许多专栏都既生动，又富有启发性。
- 在每章最后，都编撰了两个有关“营销实践”的卓越营销案例，突出了市场领先企业在营销实践中所取得的富有创新性和富有见解的营销成就。同时，每个案例中都包括一些可以引发课堂讨论与分析的思考题。
- 近年来，营销环境已发生了重大的变化，其中经济环境、自然环境和科技环境更是如此。因此，新版教材自始至终都充分体现了上述这些方面的环境变化，并在有的章节中增加新的小标题，以便强调诸如经济下滑或者衰退背景下的营销管理问题、可持续发展与绿色营销的兴起以及计算机性能的日益提高、互联网和手机快速发展等。正是诸如此类的环境变化所造就的新的营销现实，才使得营销者奉行更加全方位的营销观显得比以往任何时候都重要——这是本书所强调的一个最重要主题。

- 在本书第 19 章中，有关人际传播的内容有了重大的更新，补充了许多新的素材，以反映社会媒介和传播环境方面的新变化。
- 我们把有关市场预测的内容放到了第 3 章，从而使该主题与营销环境的相关内容有机地匹配起来。
- 在第 5 章中，我们把标题更新为“创造长期顾客忠诚”，以更好地反映出本书对这一领域的更高重视程度。
- 在第 10 章和第 11 章中，我们也对其中所涉及的素材重新进行了整合和调整。其中，第 11 章的标题更换为“竞争动态”，以突出本书所增加的新素材——有关经济下滑时期的营销素材。

《营销管理》讲述了哪些内容

由于其内容与结构体系持续地反映了营销理论与实践的变革，因此《营销管理》一直是该领域的领先教材。《营销管理》（第 1 版）早在 1967 年就出版了，它提出了这样的营销理念，即企业必须努力做到顾客驱动或市场驱动。不过，第 1 版对现代营销管理中的基本概念（如市场细分、目标市场选择和定位等）却关注不够。那时，有关品牌资产、顾客价值分析、数据库营销、电子商务、价值网络、混合渠道、供应链管理和整合营销传播等的内容，甚至在营销术语表中也未有提及。在过去 40 年里，《营销管理》持续地反映着营销领域（营销学科）的新变化。

现在，企业可以通过各种各样的直接渠道或间接渠道来销售产品或服务。然而，大众广告已不再像过去那么有效了，因此营销者正在探索新的传播方式，如体验、娱乐和虚拟营销。同时，顾客开始告诉企业自己需要什么产品或服务、告诉企业自己希望在什么时候、在什么地点和通过什么方式来购买所需要的产品或服务。同时，顾客也日益倾向于向其他消费者诉说自己对某一公司及其产品的看法——通过电子邮件、博客、播客和其他数据媒介进行传播。结果，来自公司的信息在有关产品与服务的所有传播中只占很小一部分。

与此相应，公司的经营也开始发生转变，逐渐从以产品组合为中心向以顾客组合为中心转变，收集有关个人顾客的信息并组建顾客数据库，以更好地理解顾客及其需求，从而可以提供个性化的产品或服务以及个性化的传播信息。结果，公司对产品与服务标准化的重视程度逐渐让位于对利基市场的关注和对顾客定制化的关注。同时，越来越多的企业也从“独白”转向“与顾客对话”，并不断改进其测量顾客盈利性和顾客终身价值的方法。此外，越来越多的企业也倾向于测量营销投资的回报率及其对股东价值的影响，并越来越关注营销决策的伦理影响和社会影响。

随着公司的经营发生变化，其营销组织也在随之发生变化。营销已不再是企业内部负责有限任务的一个部门，而成为整个公司范围的工作（全员营销）。营销开始驱动整个公司的愿景、使命和战略计划。营销决策往往会涉及以下这类决策：谁是公司的理想顾客？公司努力去满足他们的何种需求？公司应该向他们提供何种产品或服务？公司应该为其供应物设定

什么样的价格水平？公司应该向他们发送和接收哪些传播信息？公司应该运用何种分销渠道？公司应该开发何种伙伴关系？实际上，只有当公司的所有部门通力合作并努力实现如下目标时，才可以说市场营销获得了成功：工程部门设计出合适的产品，财务部门提供所必需的资金，采购部门购买了高质量的原材料，生产部门及时地生产出高质量的产品，会计部门能够测量不同顾客、不同产品和不同区域的盈利水平。

为了应对如上所述的这些变化，产品营销者正在实施全方位营销。其中，所谓全方位营销就是开发、设计和实施特定的营销项目、过程与活动，并在此过程中充分认识到当今营销环境的整体影响以及各类营销环境因素之间的相互依赖性。具体而言，全方位营销通常包括以下四种营销活动：

1. **内部营销**。即确保组织中的所有人员都遵循相应的营销原则，特别是公司的高层管理人员。
2. **整合营销**。即确保公司运用各种手段或方式来创造、交付和传播价值，并且是以最佳方式组合起来加以运用的。
3. **关系营销**。即与顾客、渠道成员和其他营销伙伴建立起恰当的多重关系。
4. **绩效营销**。即测量并管理营销活动和营销项目的投资回报率，并综合考虑其广泛的影响，特别是其法律、伦理、社会和环境影响。

上述这四种营销活动贯穿于全书，而且有时会明确地强调。同时，本书也明确地阐述了构成21世纪现代营销管理的核心任务，它们是：

1. 制定营销战略与计划。
2. 聚焦营销洞察和绩效。
3. 联系客户。
4. 塑造强势品牌。
5. 设计与开发市场供应物。
6. 交付与传播价值。
7. 实现长期成长。

是什么使《营销管理》成为领先者

营销与每个人息息相关。不管是营销有形的产品、服务、产权、人物、场所、事件、信息、想法，还是组织，往往都离不开营销。《营销管理》在学生、教师和企业界人士中一直享有盛誉，它也持续地力争做到与时俱进、及时更新。学生和教师都觉得通过本书可以直接获得或传授知识，而且购买相当便利。

《营销管理》之所以在市场上获得了成功，主要归功于它在深度、广度和关联度这三个方面做到了极致，而且正是这三个方面构成了最佳营销教材的根本特征。具体而言，它们的基本含义表现在：

- **深度**。一本书是否有坚实的学术基础？其中是否涵盖了重要的理论概念、模型和框

架？是否为解决实际问题提供了概念指导？

- **广度**。一本书是否包含了全部的重要主题？是否适度地强调这些主题？
- **关联度**。一本书是否能够吸引读者？该书读起来有趣吗？其中是否包括许多有趣的例子？

本版就是建立在以前各版的优点的基础上的，从而与目前市场上其他营销管理教材形成了明显的区别，主要表现在：

- **管理导向**。本书重点强调了营销管理人员和高层管理人员在围绕市场需求和机会时努力协调组织目标、能力和市场资源所面临的主要决策。
- **分析方法**。本书为读者提供了分析常规问题的概念工具和框架，并通过案例形象而具体地阐述了重要的营销原理、营销战略和营销实践。
- **多学科的视角**。本书整合了来自不同学科领域——经济学、行为科学、管理理论和数学——的研究成果，其中的基本概念与工具可以直接应用到市场营销的实践当中。
- **普遍适用性**。本书运用战略性思维，对有形的产品、服务、人物、场所、信息、创意和善因以及节事等全部营销对象进行了详细的阐述，内容涵盖消费者市场和组织市场、营利组织和非营利组织、国内公司和外国公司、大型企业和中小型企业、制造企业和中介企业（服务组织）、传统企业和高科技企业。
- **综合性和全面性**。本书涵盖了富有经验的营销管理人员在实施战略营销、策略营销和营销管理中需要了解的所有主题。

学生辅助材料

我的营销实验室

我的营销实验室（mymarketinglab）使读者有机会测试自己对一些关键概念和技能的掌握程度，实时跟踪自己在学习过程中的实际进展状况和应用其中的“个性化学习计划活动”功能——这些都有助于读者在课堂学习方面取得更大的成功，提高学习的效果。

我的营销实验室所具有的功能或特点主要包括：

- **个性化的学习计划**。测试前后的辅导活动，可以帮助读者更好地理解和应用自己最想要了解的概念，在读者最需要帮助的方面提供帮助。
- **互动元素**。本版中包括了大量的实践活动与练习，它们可以帮助读者更积极地进行体验与学习。
- **最新的事件与文献**。本版中包括了许多简短的、高度相关的、最新的有关营销新闻的文献，它们可以激发读者就相关问题进行讨论和思考。
- **激发批判性思考的挑战性问题**。在本版中还包括了不少有助于激发读者进行批判性思考的富有挑战性的问题，它们在营销应用的具体情境下来测量一些关键的批判性思考的技巧。要回答这些问题，读者往往需要弄清假设、评价争论、识别相关问题、进行

推断、指出逻辑缺陷并发掘各种观点之间的相似性。教材和课堂上所涵盖的有关营销管理的知识与内容，可以帮助读者重点关注一些正确的问题，但读者同时也需要不断练习，以培养自己的批判性思维，从而得出正确的答案。

□ 《营销管理》视频库

为了使课堂讲授更富吸引力，培生出版公司还专门为本版更新了《营销管理》视频库。所有的视频资料都具有本版的突出特征——以问题为核心——并提供了相关的视频片断，既包括高层管理人员访谈，也包括真实新闻节目主持人、产业研究分析师以及营销与广告活动专家的客观报导。此外，我们还围绕视频资料为教师准备了相当完备的视频指南，其中包括大纲、讨论题和授课建议等。可以在线查阅。

□ 《营销计划手册》（第4版）及营销计划专业软件

“营销计划专业软件”(Marketing Plan Pro) 是一款得到了高度评价的商业软件，它可以在整个营销计划过程中对学生进行指导。这一软件是充分互动的，其中包括10个营销计划的案例，还有逐步的具体指导和定制化的图表。通过便于使用的“计划奇才”功能，读者可以结合自己的营销需求而实现营销计划方案的定制工作，从而能够更好地满足自己的营销需要。遵循从战略到实施的每一个步骤，在点击输出命令时，系统会自动把文档、表格和图等有机地整合在一起，最后生成完整的营销计划书。由玛丽安·伯克·伍德 (Marian Burk Wood) 编写的最新版的《营销计划手册》(The Marketing Plan Hand book) 是对正统教材的补充，它可以给学生在营销管理学习中需要了解哪些内容提供富有深度的指导。这种结构化的学习过程有助于制定完整的、具有可操作性的营销计划。同时，其中还包括当今真实世界中的案例，并具体指出了营销计划的重点内容、营销计划案例和相应的网络资源。



致 谢

本书体现了许多专家与学者的集体智慧。在具体的编撰过程中，作者从他们那里获得了不少帮助、建议或启发。

来自菲利普·科特勒

我在美国西北大学凯洛格商学院（Kellogg School of Management）的同事，对我的编撰思路的最终形成持续地产生着重要影响，他们是：Nidhi Agrawal，Eric T. Anderson，James C. Anderson，Robert C. Blattberg，Miguel C. Brendl，Bobby J. Calder，Gregory S. Carpenter，Alex Chernev，Anne T. Coughlan，David Gal，Kent Grayson，Karsten Hansen，Dipak C. Jain，Lakshman Krishnamurti，Angela Lee，Vincern Nijs，Yi Qian，Mohanbir S. Sawhney，Louis W. Stern，Brian Sternthal，Alice M. Tybout，and Andris A. Zoltners。同时，我也要特别感谢庄臣家族（S.C. Johnson Family）对我在凯洛格商学院教席的慷慨支持——S.C. 庄臣讲座教授；感谢西北大学凯洛格商学院的前任院长 Donald P. Jacobs 和现任院长 Dipak Jain，他们不仅搭建和完善了西北大学的教学与研究团队，还对我的研究和写作提供了无私的支持和帮助。

我也要感谢曾在凯洛格商学院营销系执教的同事，特别是 Richard M. Clewett，Ralph Westfall，Harper W. Boyd 和 Sidney J. Levy。在我刚刚加盟凯洛格商学院营销系的时候，他们对我的思维也产生了重要的影响。同时，我也要感谢 Gary Armstrong 教授——我们曾一起完成了《市场营销原理》教材的编撰工作。

此外，我还要感谢《营销管理》和《市场营销原理》的全球版的合作者。在与他们的合作过程中，我受益良多，并使营销管理思想可以适应不同国家的具体问题，他们是：

- Swee-Hoon Ang 和 Siew-Meng Leong，新加坡国立大学（National University of Singapore）（新加坡）
- Chin-Tiong Tan，新加坡管理大学（Singapore Management University）（新加坡）
- Friedhelm W. Bliemel，凯泽斯劳滕大学（Universitat Kaiserslautern）（德国）
- Linden Brown 和 Stewart Adam，迪肯大学（Deakin University）；Suzan Burton，麦考瑞大学工商管理研究院（Macquarie Graduate School of Management）；Sara Denize，西悉尼大学（University of Western Sydney）（澳大利亚）
- Bernard Dubois，HEC 商学院（法国）；Delphine Manceau，ESCP-EAP 欧洲管理学院（European School of Management）
- John Saunders，拉夫堡大学（Loughborough University）；Veronica Wong，华威大

学（Warwick University）（英国）

- Jacob Hornick，特拉维夫大学（Tel Aviv University）（以色列）
- Walter Giorgio Scott，圣心天主教大学（Universita Cattolica del Sacro Cuore）（意大利）
- Peggy Cunningham，皇后大学（Queen's University）（加拿大）

我也要感谢我的合作者，他们在更加专业的营销主题上有着很深的造诣：Alan Andreasen，Christer Asplund，Paul N. Bloom，John Bowen，Roberta C. Clarke，Karen Fox，David Gertner，Michael Hamlin，Thomas Hayes，Donald Haider，Hooi Den Hua，Dipak Jain，Somkid Jatusripitak，Hermawan Kartajaya，Neil Kotler，Nacy Lee，Sandra Liu，Suvit Maesincee，James Maken，Waldemar Pfoertsch，Gustave Rath，Irving Rein，Eduardo Roberto，Joanne Scheff，Norman Shawchuck，Joel Shalowitz，Ben Shields，Francois Simon，Robert Stevens，Martin Stoller，Fernando Trias de Bes，Bruce Wrenn 和 David Young。

此外，我还要特别感谢我心爱的妻子——南希。在编写的过程中，她不仅承担了大量的工作，以使我可以有更多的时间和精力投入到书稿的编撰，而且给予我诸多支持与鼓励。从这个意义上说，本书是我们共同努力的结晶。

来自凯文·莱恩·凯勒

在编撰本书的过程中，我持续地得到了塔克（Tuck）商学院同事的无私帮助，他们是：Punam Keller，Scott Neslin，Kusum Ailawadi，Praveen Kopalle，Jackie Luan，Ellie Kyung，Fred Webster，Gert Assmus 和 John Farley。同时，学院的领导——Paul Danos 院长也对我的写作给予了大量的帮助和支持。借此机会，我要对这些同事与合作者多年来在研究与教学方面的贡献和帮助表示感谢。同时，我也特别感谢杜克大学（Duke University）的 Jim Bettman 和 Rick Staelin。正是他们的帮助，才使我开始了自己的学术生涯，一直到今天，他们都是我学习的榜样。当然，我也要感谢那些与我合作过的企业界精英，他们跟我分享各自的真知灼见与行业经验。在编撰本版的过程中，我还得到前塔克商学院工商管理硕士 Jeff Davidson 和 Lowey Sichol 的帮助——他们在此过程中所表现出来的精益求精、认真、可靠和开朗，是无与伦比的。Alison Pearson 也为我提供一流的行政支持。最后，我还要特

- Albert N. Greco，福德汉姆大学（Fordham University）
- John A. Hobbs，俄克拉何马大学（University of Oklahoma）
- Brian Larson，威得恩大学（Widener University）
- Anthony Racka，密歇根州奥本山奥克兰社区学院（Oakland Community College, Auburn Hills, MI）
- Jamie Ressler，棕榈滩大西洋大学（Palm Beach Atlantic University）
- James E. Shapiro，纽黑文大学（University of New Haven）
- George David Shows，路易斯安那理工大学（Louisiana Tech University）

当然，我们也要感谢审阅了本书前几个版本的其他大学的同行，他们是：

Homero Aguirre，得克萨斯农业机械国际大学（TAMIU）

Alan Au，香港大学（University of Hong Kong）

Hiram Barksdale，佐治亚大学（University of Georgia）

Boris Becker，俄勒冈州立大学（Oregon State University）

Sandy Becker，罗格斯大学（Rutgers University）

Parimal Bhagat，宾夕法尼亚州印第安纳大学（Indiana University of Pennsylvania）

Sunil Bhatla，凯斯西储大学（Case Western Reserve University）

Michael Bruce，安德森大学（Anderson University）

Frederic Brunnel，波士顿大学（Boston University）

John Burnett，丹佛大学（University of Denver）

Lisa Cain，加利福尼亚大学伯克利分校和米尔斯学院（University of California at Berkeley and Mills College）

Surjit Chhabra，德保尔大学

Yun Chu，弗罗斯特堡州立大学（Frostburg State University）

Dennis Clayson，北艾奥瓦大学（University of Northern Iowa）

Bob Cline，艾奥瓦大学（University of Iowa）

Brent Cunningham，杰克逊维尔州立大学（Jacksonville State University）

Hugh Daubek，普渡大学（Purdue University）

John Deighton，芝加哥大学（University of Chicago）

Kathleen Dominick，瑞德大学（Rider University）

Tad Duffy，金门大学（Golden Gate University）

Mohan Dutta，普渡大学

Barbara Dyer，北卡罗来纳州立大学格林波若分校（University of North Carolina at Greensboro）

Jackkie Eastman，瓦尔多斯塔州立大学（Valdosta State University）

Steve Edison，阿肯色大学小石城分校（University of Arkansas-Little Rock）

Alton Erdem，克利尔莱克休斯敦大学（University of Houston at Clear Lake）

Elizabeth Evans，肯高迪亚大学（Concordia University）

Bard Finer，萨福克大学（Suffolk University）

Chic Fojtik，佩珀代因大学（Pepperdine University）

Renee Foster，三角洲州立大学（Delta State University）

Ralph Gaedeke，加利福尼亚州立大学萨克拉门托分校（California State University, Sacramento）

Robert Galka，德保尔大学

Besty Gelb，休斯敦大学明湖分校（University of Houston at Clear Lake）

Dennis Gensch，威斯康星大学密尔沃基分校（University of Wisconsin，Milwaukee）

David Georgoff，佛罗里达州大西洋大学（Florida Atlantic University）

Rashi Glazer，加利福尼亚大学伯克利分校（University of California，Berkeley）

Bill Gray，凯勒管理研究生院（Keller Graduate School of Management）

Barbara Gross，加利福尼亚州立大学诺斯里奇分校（California State University at Northridge）

Lewis Hershey，费耶特维尔州立大学（Fayetteville State University）

Thomas Hewett，卡普兰大学（Kaplan University）

Mary Higby，底特律大学（University of Detroit-Mercy）

Arun Jain，纽约州立大学布法罗分校（State University of New York，Buffalo）

Michelle Kunz，摩海德州立大学（Morehead State University）

Eric Langer，约翰·霍普金斯大学（Johns Hopkins University）

Even Lanseng，挪威管理学院（Norwegian School of Management）

Ron Lennon，贝瑞大学（Barry University）

Michael Lodato，加利福尼亚州路德大学（California Lutheran University）

Henry Loehr，弗佛大学（夏洛特）（Pfeiffer University-Charlotte）

Bart Macchinette，普利茅斯大学（Plymouth University）

Susan mann，蓝田州立学院（Bluefield State College）

Charles Martin，卫奇塔州立大学（Wichita State University）

H. Lee Matthews，俄亥俄州立大学（Ohio State University）

Paul McDevitt，伊利诺伊大学斯普林菲尔德分校（University of Illinois at Springfield）

Mary Ann McGrath，芝加哥洛约拉大学（Loyola University，Chicago）

John McKeever，休斯敦大学（University of Houston）

Kenneth P. Mead，中康涅狄格州立大学（Central Connecticut State University）

Henry Metzner，密苏里大学罗拉分校（University of Missouri，Rolla）

Robert Mika，蒙莫斯大学（Monmouth University）

Mark Mitchell，卡罗来纳海岸大学（ Coastal Carolina University）

Francis Mulhern，西北大学（Northwestern University）

Pat Murphy，圣母大学（University of Notre Dame）

Jim Murrow，杜瑞大学（Drury College）

Zhou Nan，香港城市大学（University of Hong Kong）
Nicholas Nugent，波士顿学院（Boston College）
Nnamdi Osakwe，布莱恩特与斯特拉顿学院（Bryant & Stratton College）
Donald Outland，得克萨斯大学奥斯汀分校（University of Texas，Austin）
Albert Page，伊利诺伊大学芝加哥分校（University of Illinois，Chicago）
Young-Hoon Park，康奈尔大学（Cornell University）
Koen Pauwels，达特茅斯学院（Dartmouth College）
Lisa Klein Pearo，康奈尔大学
Keith Penny，韦伯斯特大学（Webster University）
Patricia Perry，亚拉巴马大学（University of Alabama）
Mike Powell，北佐治亚学院州立大学（North Georgia College and State University）
Hank Pruden，金门大学
Christopher Puto，亚利桑那州立大学（Arizona State University）
Abe Qastin，莱克兰大学（Lakeland University）
Lopo Rego，艾奥瓦大学
Richard Rexeisen，圣托马斯大学（University of St. Thomas）
William Rice，加利福尼亚州立大学弗雷斯诺分校（California State University-Fresno）
Scott D. Roberts，北亚利桑那大学（Northern Arizona University）
Bill Robinson，普渡大学
Robert Roe，怀俄明大学（University of Wyoming）
Jan napoleon Saykiewicz，杜肯大学（Duquesne University）
Larry Schramm，奥克兰大学（Oakland University）
Alex Sharland，霍夫斯特拉大学（Hofstra University）
Dean Siewers，罗彻斯特理工学院（Rochester Institute of Technology）
Anusorn Singhapakdi，老多米尼恩大学（Old Dominion University）
Jim Skertich，上艾奥瓦大学（Upper Iowa University）
Allen Smith，佛罗里达州大西洋大学
Joe Spencer，安德森大学
Mark Spriggs，圣托马斯大学
Nancy Stephens，亚利桑那州立大学
Michael Swenso，杨百翰大学马里奥特学院（Brigham Young University，Marriott School）
Thomas Tellefsen，纽约州立大学史泰登岛学院（The College of Staten Island-CUNY）
Daniel Turner，华盛顿大学（University of Washington）
Sean Valentine，怀俄明大学
Ann Veeck，西密歇根大学（West Michigan University）
R. Venkatesh，匹兹堡大学（University of Pittsburgh）

为了确保您及时有效地申请培生整体教学资源，请您务必完整填写如下表格，加盖学院的公章后传真给我们，我们将会在2～3个工作日内为您处理。

需要申请的资源（请在您需要的项目前划"√"）：

□ 教师手册、PPT、题库、试卷生成器等常规教辅资源

□ MyLab 学科在线教学作业系统

□ CourseConnect 整体教学方案解决平台

请填写所需教辅的开课信息：

采用教材			□ 中文版 □ 英文版 □ 双语版
作　者		出版社	
版　次		ISBN	
课程时间	始于　　年　月　日	学生人数	
	止于　　年　月　日	学生年级	□ 专科　□ 本科 1/2 年级 □ 研究生　□ 本科 3/4 年级

请填写您的个人信息：

学　校			
院系/专业			
姓　名		职　称	□ 助教 □ 讲师 □ 副教授 □ 教授
通信地址/邮编			
手　机		电　话	
传　真			
official email（必填） （eg：×××@ruc.edu.cn）		email （eg：×××@163.com）	
是否愿意接受我们定期的新书讯息通知：　□ 是　□ 否			

系/院主任：____________（签字）

（系 / 院办公室章）

______年___月___日

100013　北京市东城区北三环东路 36 号环球贸易中心 D 座 1208 室

电话：（8610）57355169

传真：（8610）58257961

Please send this form to：Service.CN@pearson.com

Website：www.pearsonhighered.com/educator

教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。为了更好地服务于一线教师教学，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

（1）在“人大经管图书在线”（www. rdjg. com. cn）注册并下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

（2）如果您有“人大出版社教研服务网络”（http：//www. ttrnet. com）会员卡，可以将卡号发到我们的电子邮箱，无须重复注册，我们将直接为您开通相关专业领域教学资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联络：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系人：刘玉仙（010-62515735）　　李文重（010-82501704）

传真：010-62515732，62514775　　电子邮箱：rdcbsjg@crup. com. cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

姓 名		□先生 □女士	职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					

目　录



第 1 篇

理解营销管理

Understanding Marketing Management



第1章 21世纪的市场营销

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 市场营销为什么很重要?
2. 市场营销学的范畴是什么?
3. 基本的营销理念包括什么?
4. 营销管理是怎样演化的?
5. 成功的营销管理必须完成的任务有哪些?

营销无处不在。无论是有意识的，还是无意识的，任何组织与个人都在从事着各种各样的营销活动。在当今的环境中，好的市场营销已经成为企业成功的必备条件。但是，好的营销往往也是在不断发展变化之中的。奥巴马（Barack Obama）当选为美国第44届总统，获胜的部分原因是采用了新的营销实践。

"美国奥巴马"（Obama for America）总统竞选活动不仅突出了奥巴马是一个富有魅力的政治家，或者说向美国人民传递着希望，同时也是一场整合的现代营销活动。该项营销计划需要同时实现两个完全不同的目标，即确定特定的目标受众，并通过更广泛的信息来扩大选民。在此过程中，需要在多媒体策略方面实现线上与线下媒介的整合。当然，也包括免费媒介和付费媒介的整合。市场研究结果表明：选民对奥巴马了解越多，他们对他也就越认同。据此，竞选活动中不仅包括有较长时间的视频，而且包括传统的印刷、广播和户外广告。同时，奥巴马团队在广告代理公司GMMB的帮助下，也把网络当作竞选活动的中心，让它作为在全部50个州进行公关、广告、前期工作以及资金筹措和组织的"中枢神经系统"。他们的指导思想是：通过构建网络工具以便帮助美国民众实现高效的自我组织，然后让他们自由进行选举。毕竟，技术自始至终都是对

公众进行授权的一种途径，使他们可以去做自己感兴趣的事情。虽然，诸如 Facebook，Meetup，YouTube 和 Twitter 等社交媒体威力无穷并得到了有效应用，但奥巴马团队最强大的数字工具却是一份包括 1 350 万个电子邮件地址的清单。那么这类网上努力取得了哪些结果呢？通过在线募集，竞选团队向 300 万人一共募集到将近 5 亿美元的捐赠（大部分单次捐赠都不到 100 美元）；通过网站 My.BarackObama.com 组建了 35 000 个团体；上传到 YouTube 1 800个视频；在 Facebook 上创建了关注度最高的网页。当然，下一届美国总统选举也需要借助于网络。[1]

成功的市场营销绝非偶然，而是科学规划和有效实施的必然结果。就其实质而言，在 21 世纪的营销环境中，市场营销既是一门科学，又是一门艺术——营销者努力应对 21 世纪营销环境中的重大变化，并不断为经常出现的复杂挑战寻找富有创新性的全新解决方案。在本书中，我们将介绍高层营销人员在应对这些新的营销现实的过程中是如何在市场规律和想象力之间求得动态平衡的。本章将通过对一系列市场营销概念、工具、框架和问题的阐述，为以后各章的学习奠定基础。

■ 市场营销的重要性

在 21 世纪的最初十年，企业面临着严峻的挑战。如何在残酷的经济环境中求得生存并实现较好的财务业绩，是企业必须面对的重要问题。在应对上述挑战的过程中，市场营销扮演着十分重要的角色。如果没有足够的产品需求或者服务需求来产生利润，那么财务、金融、运营、会计和其他业务功能都将变得虚无缥缈。换句话说，盈利率水平必然会受到众多因素的影响，因此常常被限制在一个可能的区间。一般而言，财务方面的成功往往取决于营销能力的大小。

从广义的角度来说，营销的重要性还可以拓展到整个社会。也就是说，市场营销对整个社会都会产生重要影响。新产品的投放和得到顾客的认可，都离不开市场营销的重要作用，而前者却可以使人们的生活日益丰富、日益舒适。营销者创造性地提升自己的产品在市场中的地位的过程，也有助于改进和更新现有的产品。而且，成功的营销活动可以创造对产品或者服务的需要，进而创造出新的就业机会。此外，从对盈利水平所做的贡献来看，成功的营销活动也可以使企业更积极地投入到社会责任活动中去。[2]

对于公司的首席执行官（CEO）而言，他们已经意识到市场营销对于塑造品牌和赢得顾客忠诚的重要性。实际上，正是如上所述的无形资产，对企业价值做出了重大的贡献。从消费品制造商到健康保险服务公司，从非营利组织到产业用品制造商，都在大肆鼓吹各自近期的营销业绩。更有甚者，许多企业还特别设立了首席营销官（CMO）职位，以便使负责市场营销的管理职位与首席财务官（CFO）或者首席信息官（CIO）等相当。[3]

做出正确的营销决策往往并非易事。一项对 1 000 多位营销和销售经理的调研表明，尽管 83%的受访者都认为营销和销售能力是组织获得成功的最为重要的因

素，但在评价实际的营销绩效（效果）的时候，却只有6%的受访者认为自己的工作业绩十分突出。[4]

营销者还必须决定在新产品或者新服务中必须包括哪些新的特点、确定什么样的价格水平、在什么地方销售自己的产品或者提供自己的服务，并确定在广告、销售、网络和移动营销中支出多少费用。而且，他们必须在互联网高度发达并发挥重要作用的环境中做出上述决策。在这样的营销环境中，顾客、竞争、技术和经济因素都在快速地发生变化，而且营销人员的语言和行动的影响也会在网络环境中得到放大。

达美乐公司 北卡罗来纳州科诺弗的达美乐公司（Domino's）的两个员工在YouTube上发布了一段视频：他们在准备三明治的时候，把奶酪弄到了鼻子上。显然，这种做法违反了相应的卫生条例标准。在这个事件当中，达美乐公司认识到了公共关系（公关）和品牌传播在现代社会里的重要性。虽然后来的调查发现，这两个员工只是制作这段视频来开个玩笑，而且那些三明治也从来没有销售，但公司最后还是把他们开除了。不过，在随后仅仅几天的时间里，那段视频的下载次数就超过了100万次，并且对企业形成了消极影响。在这之后的市场研究表明：在很短的时间里，人们对达美乐品牌质量的感知就从积极变成了消极。于是，企业不得不通过社交媒体（如Twitter，YouTube或者其他）采取各种积极措施来维护品牌形象。[5]

达美乐公司意识到，在当前联系日益广泛的情况下，迅速且果断的决策至关重要。就在营销者逐渐理解了这个日益多变的、联系日益广泛的世界的时候，2008—2009年的经济衰退也促使企业削减预算，并给高层管理人员带来了巨大的压力，要求他们谨慎控制营销费用并努力提高营销投资的效果。同时，营销人员比以往任何时候都需要理解并不断适应最新的营销环境变化。对企业来说，最大的危险就是在整个过程中不能谨慎地实现对顾客和竞争者的监督，或者是不能持续地提升产品价值或者改进营销战略，或者不能满足员工、股东、供应商和渠道伙伴的要求。

营销是一个没有终点的过程。让我们来看看一些顶尖企业是如何推动业务发展的：

- OfficeMax公司聘请专业的组织者——彼得·沃尔什（Peter Walsh）利用网络视频和一些店头活动来推销其中一条新的产品线，运用当地专家来展示OfficeMax品牌特有的组织体系。
- eBay公司推出了名为“让我们进行日常交易”（Let's Make a Daily Deal）的假期促销活动，具体所采用的手段就是在时代广场再现20世纪70年代著名的电视问答节目“让我们做个交易”（Let's Make a Deal），但在其中增加了网络因素，使纽约以外的顾客也可以参与。
- 强生公司（Johnson & Johnson）推出了BabyCenter.com网站，用来帮助初为人父或初为人母的人。这一策略的成功实施，直接导致了育儿杂志订阅量的大幅下降。

优秀的营销者总能发现满足顾客并且击败竞争者的一些新方法。[6]

市场营销的范畴

要成为合格的营销者，就必须知道什么是市场营销、市场营销是如何运作的、由谁从事市场营销工作以及营销什么。

什么是市场营销

所谓**市场营销**（marketing），就是识别并满足人类和社会的需要。对市场营销最简洁的定义，就是“满足别人并获得利润”。当 eBay 公司意识到人们在当地买不到最想要的物品时，就发明了网上竞拍业务；当宜家公司（IKEA）意识到人们想购买价格低廉、质量高的家具时，就创造了可拆卸与组装的家具。所有这些都证明：市场营销可以把社会需要和个人需要转变为商机。

美国市场营销协会（AMA）为市场营销下了一个定义，认为市场营销是一项有组织的活动，包括创造、传播和交付顾客价值和管理顾客关系的一系列过程，从而使利益相关者和企业都从中受益。[7]从事如上所述的交换活动，往往需要完成很多工作和具有相应的技能。当一方考虑通过各种方式促使另一方做出预期的反应（如购买）时，就产生了营销管理。因此，我们可以把**营销管理**（marketing management）看作艺术和科学的结合——选择目标市场，并通过创造、交付和传播优质的顾客价值来获得顾客、挽留顾客和提升顾客的科学与艺术。

同时，我们也可以从社会和管理两个不同的角度来界定市场营销。从社会的角度来看，强调的是市场营销在社会中所扮演的营销角色。例如，有营销者指出，市场营销的作用就是为别人创造出高标准的生活。从这个意义上讲，下面这个定义可能更多表示市场营销的社会含义。所谓市场营销，就是个人和集体通过创造、提供、出售、同别人自由交换产品和服务的方式获得自己所需产品或服务的社会过程。

有时，管理者认为市场营销就是“推销产品的艺术”。然而，当人们了解到推销并非市场营销中最重要的部分时，他们可能会大吃一惊。实际上，推销只是市场营销冰山的一角而已。著名管理理论家彼得 · 德鲁克（Peter Drucker）曾经指出：

> 可以这样说，推销往往是有需要的。然而，市场营销的目的却是使推销成为多余。市场营销的目的就在于深刻地认识和了解顾客，从而使产品和服务完全适合特定顾客的需要，从而实现产品的自我销售。因此，理想的市场营销应该可以自动生成想要购买特定产品或服务的顾客，而剩下的工作就是如何使顾客可以购买到这些产品或者服务。[8]

当任天堂公司（Nintendo）设计出 Wii 游戏机产品时，当佳能公司（Canon）推出了 ELPH 数码照相机时，当丰田公司（Toyota）推出了混合动力车——普锐斯（Prius）时，这些制造商的订单随之滚滚而来，因为它们都是在从事了大量的市场营销研究基础上才成功地设计出这些适销对路的产品的。

营销什么

一般而言，营销者主要经营以下十大类产品：有形的产品、服务、事件、体

验、人物、场所、产权、组织、信息和想法。

产品　在许多国家，有形的产品都是生产和营销的主要对象。就美国而言，每年都销售大量的罐头、冷冻食品、汽车、电冰箱、电视机和各种现代经济的必需品。

服务　随着经济的增长，服务逐渐构成了经济活动中的主导力量，而人们也越来越关注服务的生产。时至今日，美国经济中服务占70%，产品占30%。其中，服务业包括航空公司、饭店、汽车租赁公司、理发师和美容师、保养维修人员、会计师、律师、工程师、医生和编程人员等提供的服务。而且，许多市场都是产品与服务的组合体。例如，在快餐店中，顾客既享用食品，又接受服务。

事件　营销者可以就一些事件进行宣传，如大型商业展览、艺术表演和企业庆典等。事实上，如果企业能积极而大胆地利用一些全球性活动，如奥林匹克运动会（Olympics）和世界杯（World Cup）等，不仅会吸引相关爱好者（包括球迷等）的广泛关注，而且也会更为广泛地宣传自己。

体验　通过合理地把不同的产品和服务组合起来，企业往往能够创造和展示各种营销体验。迪士尼乐园（Walt Disney World）的梦幻王国（Magic World），就提供这样一种体验。人们可以拜访童话王国、登上海盗船或走进鬼屋猎奇。现在，有许多提供体验各种经历的市场：例如，在棒球训练营花上一个星期的时间，与一些退役的棒球队员举行比赛，或付钱指挥芝加哥交响乐队演奏五分钟，或是攀登珠穆朗玛峰等。[9]

人物　“名人营销”已经成为营销的重要手段。艺术家、音乐家、首席执行官、医生、高收入的律师、金融家和其他专业人士都从名人营销中获益不少。[10]大卫·贝克汉姆（David Beckham）、奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）和滚石乐队（The Rolling Stones）都非常成功地推销了自己。管理咨询家汤姆·彼得斯（Tom Peters）是一个很善于建立自我品牌的人，他曾建议每个人都要努力使自己成为“知名品牌”。

场所　城市、州、地区和整个国家都致力于吸引游客、居民、工厂和公司总部。[11]场所营销者包括专业开发专家、房地产代理商、商业银行、地方性商业协会和广告关系代理商等。拉斯韦加斯会展与旅游促进局（LVCVA）在一次煽动性的广告中投入了8 000多万美元：“在拉斯韦加斯发生的事，留在拉斯韦加斯”，把拉斯韦加斯描绘成“成人游乐场”。但是，在萧条的2008年，拉斯韦加斯会展的出席人数还是下降了。考虑到不同步的、潜在的不雅声誉，拉斯韦加斯会展与旅游促进局决定在《商业周刊》（*Businessweek*）上刊登整版的广告，以宣传并展示其有能力承接举办庄重的商业会议。但遗憾的是，虽然作为2009年夏季票房收入的重头戏，电影大片《宿醉》（The Hangover）在拉斯韦加斯成功上演了，但该部电影以“行为放纵的拉斯韦加斯”为背景，似乎无法对把拉斯韦加斯塑造成一座理想的商务与旅游之城产生任何积极影响。[12]

产权　产权是所有者的无形权利，包括不动产（房地产）和金融资产（股票或债券）。产权可以买卖，这就需要市场营销。房地产代理商或者为产权所有者或出售者工作，或者为自己购买并销售住房或商业房产。投资公司和银行则面向商业机构或个人投资者营销证券。

组织　组织总是积极致力于在目标顾客心中建立起强势的、宜人的、独特的品牌形象。在英国，特易购公司（Tesco）“点滴皆有助益”（Every Little Helps）的营销计划，使其成为全英连锁市场的领先者。大学、博物馆以及一些从事艺术活动

的组织和非营利组织为了获得受众和资金，也在运用营销手段来提高其公众形象。

信息 信息的生产、包装和分销是一个重要行业。[13]诸如图书、学校和大学等都在以一定的价格面向父母、学生和社区对信息进行生产、营销和分销。美国西门子医疗系统公司（Siemens Medical Solutions USA）的首席执行官汤姆·麦克科斯兰特（Tom McCausland）指出："我们的产品不是 X 射线或磁共振（MRI），而是信息。我们的业务是保健信息科技，我们的最终产品是病人的电子记录，既有声控信息，又有有关实验测试、病理和药物的信息。"[14]

想法 每种市场供应物都包括基本的观念/创意。露华浓公司（Revson）的查尔斯·雷夫森（Charles Revson）曾经指出："在我们的工厂里，我们制作化妆品；在商店，我们出售希望。"产品和服务是传递某种观念和利益的平台。社会营销者往往在忙于推广诸如下列创意："别让朋友酒后驾车"和"不要浪费才智"。

□ 谁是营销者

营销者和潜在顾客 **营销者**（marketer）是那些从**潜在顾客**（prospect）那里寻求响应的人，如寻求潜在顾客的注意力、购买行为、选票或捐赠等。如果双方都在积极寻求把自己的产品（服务）卖给对方，那么我们就把他们都称作营销者。

其实，营销者往往很善于刺激消费者对其公司产品的需求，但是这种有关营销者需要完成任务的看法实在有点太狭隘了。实际上，与生产与物流部门的专业人士要对供应管理承担责任一样，营销者也需要对需求管理承担责任。营销者需要努力去影响需求的水平、时机和构成，以便使其符合组织的目标。一般而言，可能存在以下八种需求：

- **负需求**（negative demand）——消费者对某个产品感到厌恶，甚至花钱去回避它。
- **无需求**（nonexistent demand）——消费者对某个产品不了解或不感兴趣。
- **潜在需求**（latent demand）——消费者可能对某个产品产生了强烈的需求，而现有产品又不能满足其需求。
- **下降需求**（declining demand）——消费者逐渐减少或停止购买某种产品。
- **不规则需求**（irregular demand）——消费者的购买可能每个季节、每个月、每周甚至每个小时都在发生变化。
- **充分需求**（full demand）——消费者恰如其分地在市场上购买自己所需要的数量的商品。
- **过度需求**（overfull demand）——消费者想要购买的数量超过了市场供应的数量。
- **不健康需求**（unwholesome demand）——产品可能吸引消费者，但却会对社会产生不良后果。

对于如上所述的每一种情况，营销者都必须确定每种潜在需求的基本原因，然后制定出促使该种需求朝着自己所期望的需求类型转化的行动方案。

市场 有关市场的传统观念认为，市场是买方和卖方聚集在一起进行交换的实地场所。经济学家则把市场定义为"对某一特定产品或一类产品进行交易的买方与卖方的集合"（房地产市场或粮食市场）。

图 1—1 勾勒出五个基本市场及其流程。其中，制造商到资源市场上（原材料市场、劳动力市场和金融市场）购买各种资源，然后把它们加工成各种产品和服

务，再把它们卖给中间商，中间商则把它们卖给消费者。消费者通过出售自己的劳动力，得到货币收入，并以此来购买自己需要的产品和服务。政府从制造商和中间商那里购买所需的产品，同时也向这些市场征税，并为这些市场提供各种公共服务。每个国家的经济乃至全球经济都是由各种市场所组成的复杂体系，而其中的这些市场则通过交换过程连接在一起。

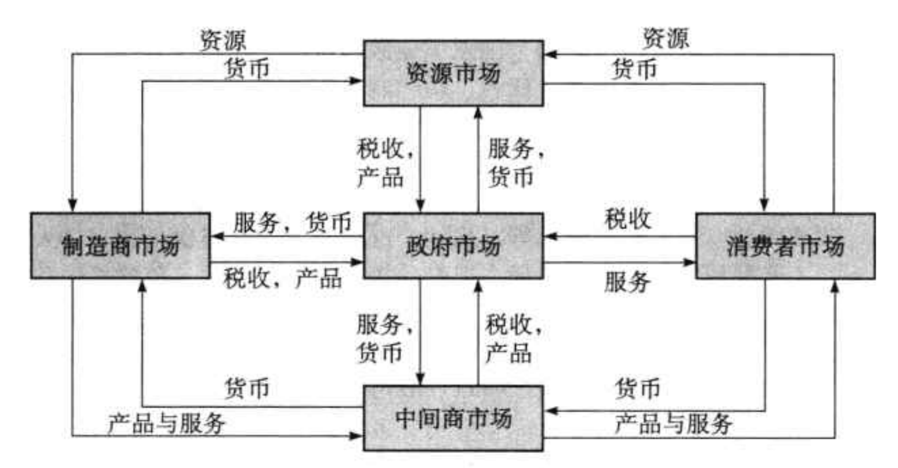


图1—1 现代交换经济中的市场流程结构

营销者经常利用**市场**（market）这个术语来指代各种各样的顾客。一般而言，他们往往把买方的集合看作行业，而把卖方看作市场。有时，他们也会谈及需求市场（如瘦身市场）、产品市场（鞋类市场）、基于人口统计变量的市场（青年市场）、地区市场（中国市场）或其他市场，如选举市场、劳动力市场和捐赠市场等。

图1—2描绘了行业和市场之间的关系。其中，买方和卖方通过四个流程彼此连接在一起。卖方把产品、服务和传播（如广告、直邮）传递给市场；反过来，获得货币和信息（消费者的态度与销售数据）。在图1—2中，内圈表示货币和产品、服务的交换，外圈则表示信息的交换。

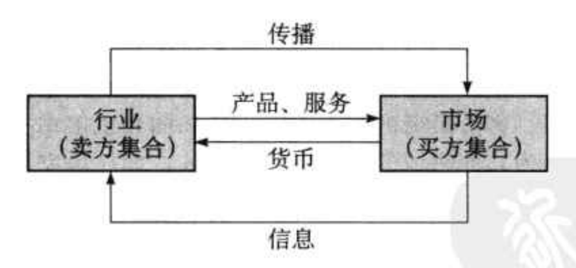


图1—2 简单的营销系统

主要的顾客市场 主要的顾客市场包括消费者市场、组织市场、全球市场和非营利市场。

消费者市场。对于销售诸如果汁、化妆品、运动鞋或航空旅游等大众消费商品与服务的企业而言，往往需要花费很多时间来建立优势品牌形象。大多数品牌优势的建立也往往离不开好的产品或包装并保证其可获性，同时也依靠持续的传播和优质服务来提供支撑。

组织市场。销售组织产品和服务的企业经常会遇到受过良好训练、信息灵通的

专业购买者，而且这些购买者对给出竞争力的报价也很内行。组织购买者购买产品的目的是为了再销售并获得利润。因此，在组织市场上，卖方必须尽可能地展示出自己是如何帮助组织购买者获得更多收入或减少成本的。在此过程中，广告可能会起到一定的作用，但销售队伍、价格和企业在可靠性和质量方面的声誉可能发挥着更大的作用。

全球市场。在全球市场上销售产品和服务的企业往往面临更多的抉择和挑战。它们必须决定应该进入哪个国家或地区的市场、如何进入该市场（作为出口商、特许经营商、合资企业的合伙人、契约制造商还是单独制造商）、如何使商品和服务更好适应该国市场、如何在不同的国家为产品定价、如何使自己的营销传播更好地适应不同国家的具体情况。诸如此类决策的做出，往往需要充分考虑购买者、谈判者及财产拥有与处置者的不同要求，而且也要兼顾不同国家的文化、语言、法律和政治体系以及汇率的变动等。当然，这些努力的回报也是相当诱人的。

非营利组织和政府市场。把商品卖给教堂、大学、慈善机构和政府机构这些非营利组织时，企业需要对定价保持特别的谨慎态度，因为这类组织的购买力往往是非常有限的。较低的价格可能会影响卖方所提供商品的特性和质量。许多政府采购都是以招标的形式进行的，而且一般情况下都是最低价中标，而没有对其他因素给予足够的关注。[15]

市场地点、市场空间和大市场　市场地点是有形的，如走近一家商店。比较而言，市场空间往往是数字式的（digital），如浏览网上商店。[16]西北大学（Northwestern University）的穆罕·梭尼（Mohan Sawhney）提出了大市场的概念，用来描述在消费者看来密切相关但又隶属于不同行业的一系列互补产品和服务。

大市场是营销者进行系统整合的结果，他们把那些相关的产品/服务活动组合起来，从而简化了分别去从事各个不同活动所经历的程序，提高了效率。例如，汽车大市场就包括汽车制造商、新车和旧车的中间商、财务公司、保险公司、机械与零部件经销商、服务商店、汽车杂志、汽车分类广告以及汽车网站等。

如果有位顾客打算购买一辆汽车，那么他就可能会涉及上述大市场中许多要素。无疑，这就为中介代理创造了机会，它们可以为购买者提供无缝的贴心服务，帮助顾客完成与上述大市场中各方的交易或联系。例如，Edmund's 公司的网站 www.edmunds.com 就可以向消费者提供多项服务，包括不同品牌汽车的相关属性与最新报价，而且还可以便利地链接到其他网站，以便查询融资服务成本最低的金融财务公司、售价最低的汽车零部件经销商和二手车交易的服务机构或个体。中介代理也可以为其他领域的大市场提供服务，如住房家居市场、保姆市场和婚庆服务市场等。[17]

■ 市场营销中的核心概念

要了解营销职能，就有必要先来理解如下所示的一组核心概念。

□ 需要、欲望和需求

需要是人类最基本的要求，如人类需要空气、食物、水、衣服和住所。人类同样具有创新、接受教育和娱乐的需要。当存在具体的商品来满足需要的时候，需要

就转变成欲望了。美国的消费者需要食物，但他所需要的可能会是一份费城起司牛排或一杯冰茶。类似地，阿富汗的消费者也需要食物，但他所需要的可能是一些大米、羊肉和胡萝卜。由此可见，欲望往往是受特定的社会所制约的。

需求是有支付能力购买具体的商品来满足的欲望。许多人都想要梅赛德斯汽车，但是只有很少的人具有支付能力。企业不仅应该知道有多少人需要这些产品，更重要的是要测算出有多少人实际上能够买得起。

诸如此类的差别，有助于澄清经常提及的如下批判："营销者创造了需要"和"营销者诱使人们购买那些自己并不需要的产品"。显然，营销者不可能创造需要：需要优先于营销者而存在。不过，营销者和其他社会因素共同对人们的欲望产生影响。营销者可能会激发消费者为满足社会地位而购买梅赛德斯汽车的需求。但是，他们并没有创造出购买者对社会地位的需要。

要了解顾客的需要和欲望，并不总是件十分简单的事情。有些顾客并不知道自己真正需要什么，或者说他们根本不能描述出自己的需要。当顾客说自己需要一台大功率的割草机或者一家休闲旅馆，他们到底是什么意思？营销者必须深入研究。我们可以从以下五种需要模型中加以分析：

1. 明确表述的需要（顾客想要一辆不是很贵的汽车）。
2. 真正需要（顾客想要一辆使用成本很低的汽车，而不只是初始价格很低）。
3. 未明确表述的需要（消费者期望能够从销售者那里购买到优质的服务）。
4. 令人愉悦的需要（顾客希望获赠车载导航系统）。
5. 秘密需要（顾客希望朋友把自己当作内行）。

只是对消费者明确表述的需求做出反应，可能会误导消费者。[18]当手机产品刚刚投放到市场的时候，消费者对手机方面的知识还相对较少。这时，诺基亚公司（Nokia）和爱立信公司（Ericsson）都竭力使消费者了解自己的产品，并对其产品与品牌形成一定的感知。可以说，简单地向顾客提供他们所想要的东西已经远远不够了——要想保证具有竞争力，企业就应该帮助顾客学习，使他们认识到自己真正需要什么。

□ 目标市场、市场定位和市场细分

营销者往往很难满足市场上每个人的需要，并不是所有人都希望获得或消费同样的谷物、旅店房间、餐厅、汽车、大学或电影。因此，营销者的第一项工作，就是对市场进行细分。通过分析顾客的人口统计信息、心理特征信息和行为差异信息，往往可以识别出具有不同产品与服务需求的不同顾客群体。

在进行市场细分之后，营销者还必须分析判断哪个细分市场存在最大的市场机会，即选择自己的目标市场。然后，企业需要针对自己所选择的每个细分市场开发特定的市场供应物，并使目标市场认可该供应物能够为其带来某些核心利益。例如，沃尔沃公司（Volvo）的目标市场是那些把安全作为重要因素的顾客。因此，沃尔沃公司把自己的汽车定位为顾客所购买的最安全的汽车。

□ 供应物和品牌

企业往往需要通过提出某种**价值主张**（value proposition）——用来满足顾客需要的一组利益——来满足顾客的需要。虽然上述价值主张是无形的，但它最终却可以通过实际的提供物来具体体现。其中，这里所说的提供物可以是产品、服务、

信息和体验的某种组合。

品牌是具有明确提供来源的供应物的一种标志。例如，一提到麦当劳这类品牌，在人们头脑中往往就会联想到汉堡、干净、便利、礼貌的服务和金色拱门等，它们构成了品牌形象。实际上，所有企业都在努力建立一种非常宜人的、独特的品牌形象。

□ 价值与满意

顾客是在不同的供应物之间做出选择的，而选择的基础就是哪一种可以给他们带来最大的价值。价值顾客所感知到的有形利益、无形利益与成本的综合反映，往往可以看作质量、服务和价格的某种组合，因此又称为顾客价值三角形。一般来说，价值感知会随着质量和服务的提高而提升、随着价格的下降而增加。

我们可以把市场营销看作识别、创造、传播、交付和监督顾客价值的一种过程。满意反映的是顾客对产品的实际表现与自己的期望所进行的比较。如果产品的实际表现低于期望，顾客就是不满意的。如果相等，顾客就是满意的。如果超出了期望，顾客就会非常高兴。

□ 营销渠道

为了接触到目标市场，营销者往往可以利用三种营销渠道。营销者可以通过传播渠道发送信息，并从目标顾客那里获得信息。这种渠道包括报纸、杂志、广播、电视、信件、电话、布告栏、海报、传单、光盘、录音磁带和互联网等。除此之外，和人与人之间可以通过面部表情和衣着传递信息类似，企业也可以通过零售店的外观、公司网站和许多其他媒介来传递相应的信息。另外，营销者为了弥补广告等单向沟通渠道的不足，越来越多地增加了对双向沟通渠道的应用，如邮件、博客和免费电话等。

营销者利用分销渠道向购买者和使用者展现、销售或交付有形产品或服务。其中，分销渠道可以是直接渠道，如通过网络、邮件、移动电话或者电话进行直销，也可以是间接渠道，即通过分销商、批发商、零售商和代理间接进行销售。

营销者也可以通过服务渠道与潜在顾客进行交易。其中，服务渠道包括仓库、运输公司、银行和保险公司等促进交易的机构或个体。营销者在为供应物选择有关传播渠道、分销渠道和服务渠道的最佳组合时，在设计方面往往面临一系列挑战。

□ 供应链

供应链是一条相对较长的渠道链，包括从原材料和零部件的供应到把产成品交付给最终顾客的整个过程。咖啡的供应链可能开始于埃塞俄比亚的农民——他们种植、照料并挑选咖啡豆，然后把它们卖给批发商或者一个公平贸易联盟。假设是把咖啡豆销售给后者——某个公平贸易联盟，他们开始加工——清洗、晾晒和包装，并以最低每磅1.26美元的价格卖给另类贸易组织（ATO）。最后，ATO再把咖啡运往发展中国家，并在那里通过直接销售或零售渠道进行销售。实际上，在整个供

应链价值交付系统当中，每家企业都只占全部价值中很小的一部分。当一家企业收购了另一家企业、向上游或下游扩展时，其目标往往在供应链总价值中占有更大的比重。

□ 竞 争

竞争包括所有的现实竞争对手、潜在竞争对手和购买者可能考虑的替代产品。假设汽车公司打算购买钢材来制造汽车，那么可能有几个层次的竞争。该制造商可以从美国钢铁公司（U. S. Steel）购买钢材，同时也可从日本或韩国等外国钢铁公司那里购买钢材。当然，也可基于节省成本的角度而从纽柯钢铁公司（Nucor）那样的小型钢铁厂进行采购，或是从美铝公司（Alcoa）那里购买铝，以便替代相应的汽车零部件并减轻汽车重量；当然也可以从沙特阿拉伯基础工业公司（SABIC）购买工程塑料（而不是钢铁）。显然，如果美国钢铁公司只是认为自己的竞争对手是其他的钢铁公司，那么它的思维就太狭隘了。实际上，从长远的观点来看，对美国钢铁公司造成最大冲击的，可能是那些替代产品的生产厂家，而不是该公司出于狭隘视角所关注的其他钢铁企业。

□ 市场营销环境

市场营销环境主要包括任务环境和宏观环境两大类。其中，任务环境是指从事产品或服务的生产、分销和促销的组织或个体，具体包括生产企业、供应商、分销商、经销商和目标顾客。在供应商这个群体中，可能会包括原材料供应商和服务供应商，如市场调研机构、广告机构、银行、保险公司、运输公司和电信公司等。类似地，分销商和经销商也包括不同的类型，如代理人、经纪人、制造商代表和其他有助于搜寻顾客并向顾客销售的组织或个体。

一般而言，宏观环境主要包括六类环境因素，分别是人口环境、经济环境、自然环境、技术环境、政治环境和社会文化环境。在实践中，营销者必须密切关注这六类环境的发展变化趋势，并及时调整自己的营销战略。新的机遇不断涌现，它们正在等待正确的营销头脑和智慧。下面是两个具体的例子。

TerraCycle 公司 TerraCycle 公司的创始人汤姆·萨奇（Tom Szaky）发现：一些朋友把残羹剩饭倒进堆制肥料箱里去喂蠕动的蠕虫，然后把蠕虫的粪便作为室内药草植物的肥料，而药草植物则生长旺盛。于是，他想出了一个经营理念。TerraCycle 致力于“升级改造项目”，寻找新的方法来使用不可循环使用的废料。塑料袋成为结实的手提包，酸奶杯成为植物用盆，饼干包装变成了笔记本封面，这些全都通过家得宝（Home Depot）、全食超市公司（Whole Foods）和沃尔玛（Wal-Mart）等大型零售商来分销。此外，TerraCycle 还与卡夫公司（Kraft）、塔吉特公司（Target）、诚信茶公司（Honest Tea）、石原农场（Stonyfield Farms）和其他公司建立起了合作关系。学校、教堂、酿酒厂和非营利组织为捐赠的旧瓶子、旧木塞和旧的糖果包装提供储存空间。每收集到一个废品，TerraCycle 都会拿出一部分捐赠给慈善机构（通常为 2 美分）。[19]

Allrecipes.com 公司 Allrecipes.com 公司摸索出一套很好的网络制胜模式：把个人食谱和一些想要促销自己产品的公司（如卡夫或金宝汤（Campbell's Soup））组合起来并公布在网站上。2009 年，该网站的访问量和访问者增加了近一倍，从而超过了食品网络（Food Network）的食谱网站而成为市场领先者。随着成千上万张食谱发布在网站上，该网站也随之成长壮大——它提高了人们分享食谱的意愿，同时如果自己的食谱比较流行，这些访客（顾客）自己也会觉得有一种满足感。对于这个网站而言，它的虚拟本质是它成功的关键——它从不花钱做广告！同时，用户往往把这个网站看作他们“自己的”网站，而不是将其看作一个商业网站，他们并没有意识到有一家大型公司在其背后运作。[20]

新的营销现实

我们可以很自信地说：“当今的市场，已经不再是昔日的市场了。”它同十年前的市场相比有很大的不同。

□ 主要的社会因素

目前，在一系列重要的社会因素（有时是存在密切联系的各个社会因素）的共同作用下，市场已经发生了翻天覆地的变化，它们不仅塑造了新的行为，而且也提供了不少新的机会和挑战。具体而言，主要包括以下 12 个因素：

- **网络信息技术**。数字革命创造了崭新的信息时代。在信息时代，营销的主要特征包括精确的生产水平、更有针对性的传播和更适当的定价。
- **全球化**。交通、运输和通信技术的飞速发展，使企业在其他国家经销自己的产品变得更容易，也使得消费者在其他国家采购所需要的产品和服务更便利。由于越来越多的人到国外（其他国家）工作或旅游，因此国际旅游业实现了快速的成长，而且这一成长势头仍在继续。
- **放松管制**。现在，许多国家都放松了对某些行业的管制，以创造更多的竞争和发展机会。例如，在美国，有关限制涉入金融、电信和电力事业的法律已经逐渐放松，从而创造出更大程度的竞争。
- **私有化**。与此同时，也有许多国家使国有企业（或上市公司）朝私有化方向转变，以提高企业的管理效率，如英国航空公司（British Airways）和智利电信公司（Telefónica CTC）。
- **激烈的竞争**。对于品牌制造商而言，它们正面临来自国内外的激烈竞争，这导致其促销成本不断上升，而边际利润却不断下降。同时，它们也日益感受到强势零售商的挤压——这些零售商控制着有限的货架空间，并推出与制造商品牌相互竞争的商店自有品牌。此外，也有不少优势品牌开始实施品牌延伸策略，把品牌应用在更广泛的相关产品类别上，结果造就了具有很好声誉和知名度的巨无霸品牌。

- **产业交融**。随着越来越多的企业发现新的机会往往孕育在两个或更多产业的交融之中，产业之间的界限也变得越来越模糊了。例如，苹果（Apple）、索尼（Sony）和三星（Samsung）等产业巨头推出了一系列的娱乐产品——从MP3播放器到等离子电视再到便携式摄像机，计算机产业和电子消费品产业出现了产业融合的趋势。而且，向数字技术转变的强劲趋势又进一步推动了上述交融趋势。[21]
- **零售转型**。零售商店也面临更为激烈的竞争，其竞争对手包括目录经销商、直邮公司、直接面向消费者做广告的报纸、杂志和电视以及家庭购物电视和基于互联网的商子商务。结果是一批富有创新精神的零售商开始在商店里增设咖啡厅、演讲、展示、表演等娱乐要素，开始强调体验营销，而不是单纯地增加产品的花色品种。迪克体育用品公司（Dick's Sporting Goods）已经从最初在纽约宾汉姆顿的一家渔具店，扩张到在30个州拥有约300家店铺的体育用品零售商。其成功的部分原因就是商店的"互动性"。客户可以在室内测试高尔夫球棍，在跑道上测试样品鞋，在射箭场进行"弓射击"测试。[22]
- **脱媒**。在早期，诸如美国在线（AOL），亚马逊（Amazon com），雅虎（Yahoo!），eBay，E*TRADE等网络公司开始尝试直接交付产品和服务，并获得了惊人的成功。通过改变传统的分销渠道中货物的流动，这些企业不再通过中介来完成交易，这使得既有的制造商和零售商深感震惊，业务受到严重打击。作为回应，这些传统公司则增加了中介业务，构建起实体零售商，并增加了在线产品服务。由于这些企业有更多的资源和强有力的品牌，所以其中有些企业甚至比仅仅依靠网络的企业更有竞争力。
- **消费者的购买力**。从某种程度上来说，由于借助互联网实现了所谓的"脱媒"——不再通过中介，消费者的购买力也因此大大地增加了。无论是在家，还是在办公室，抑或是通过移动电话，现在的消费者可以便利地比较各种产品的价格和功能，并且随时（一周7天，一天24小时）可以从网上在全世界范围内订购自己喜爱的商品，从而不再局限于当地有限的产品供应，并进一步打破了地域方面的限制，最终节省了大量开支。即使是对于组织购买者而言，它们也可以通过逆向拍卖——通过多个卖家相互竞争出价的方式——来获得生意。同时，它们可以方便地加人其他购买者当中，然后通过团购来增大自己的议价实力，并享受到更多的数量折扣。
- **消费者信息**。在当今的世界里，消费者可以便利地收集到有关自己喜爱的任何商品的信息，而且就信息的深度与广度（信息的范围、数量和深入性）而言，都是以前所无法想象的。他们可以访问在线百科全书、字典、医疗信息、影评、消费报告、报纸以及来自世界上任何地区的多种不同语言的其他信息源。与此同时，个人之间的联系和用户自己所生成的内容也伴随着社交媒体的发展而得到了飞速的发展，消费者可以便利地从Facebook，Flickr（照片），Del. icio. us（链接），DIgg（新闻故事），维基百科（Wikipedia）（百科文章）和YouTube（视频）等社交媒体获得自己想要的信息。[23]实际上，社交网站已经成功地把具有共同爱好的人聚集在一起，如宠物狗爱好者的网站Dogster、旅游爱好者的网站TripAdvisor和自行车爱好者的网站Moterus等。再如，在CarSpace. com网站上，汽车爱好者可以自由地围绕有关铬轮辋、最新的宝马（BWM）车型以及在哪里可以找到技术更好的汽车修理师等主题而展开讨论和交流。[24]

- **消费者参与。**消费者也在通过更多的途径对产品生产和营销产生越来越大的影响。在认识到这一点之后，不少企业开始邀请顾客参与到产品的设计与营销过程中，以便建立他们与企业（产品）之间的联系，并进一步强化他们对这种密切联系的感知和相应的主人翁意识（如觉得产品是他们自己参与设计和营销的）。消费者往往把自己所喜欢的公司看作工作坊，他们可以便利地从这个工作坊中获得自己想要的产品。
- **消费者抵制。**目前，不少消费者觉得现实世界中的产品往往不存在什么差异，因而在寻求价值的过程当中表现出更弱的品牌忠诚度，并倾向于追求更低的价格和更高的质量，而且对自己不太喜欢的营销方式也变得更加难以容忍。扬科洛维奇公司（Yankelovich）的一项研究结果表明，消费者对营销活动的抵制已经达到了前所未有的程度。在被调查的消费者中，大多数都对营销和广告表现出比较消极的情绪。他们表示：会避免购买自己觉得在进行过度营销的那些产品。[25]

□ 企业的新能力

虽然如上所述的社会因素使营销者面临更为复杂的营销挑战，但这些因素同时也给企业创造出一系列新的能力，以应对这些挑战并做出有效反应。概括而言，这些新能力主要表现在：

- **营销者可以把互联网作为扩大其势力范围的信息渠道和销售渠道。**互联网的发展扩大了营销者的地理势力范围，他们可以在世界范围内向顾客传达相关信息并推广其产品与服务。通过建立一个或更多网络，企业也可以列出自己的产品、服务、历史、经营哲学、招聘信息以及其他顾客可能感兴趣的信息。2006 年，亚拉巴马州的蒙哥马利跳蚤市场在全美范围内引起了关注并颇受欢迎。之所以会这样，就是因为创始人萨米 · 史蒂芬斯（Sammy Stephens）的说唱式广告成功地在互联网上得到了广泛的传播。这则广告花了 1 500 美元，在 YouTobe 上的观看次数超过了 10 万次，并使史蒂芬斯成功地上了“艾伦脱口秀”（Ellen DeGeneres Show）节目。现在，史蒂芬斯通过自己的网站来销售 T 恤衫、铃声下载和其他品牌的商品，为零售商提供广告建议。每个月都有来自世界各地的大量访客光顾他的店。[26]
- **营销者可以收集到有关市场、消费者、潜在顾客和竞争者的更全面、更丰富的信息。**他们可以利用互联网来进行有效的市场调研，如组织焦点小组访谈、发放问卷和利用其他不同方法来收集一手数据等。他们也可以收集和整理与个人顾客的采购、偏好、人口统计特征和盈利性等相关的信息。例如，连锁药店 CVS 就成功地利用了顾客忠诚卡片数据，更好地了解到消费者想要购买什么、光顾商店的频率以及其他的购买偏好等。在 CVS，它所推出的“贴心关照”（ExtraCare）忠诚项目已经使它的 4 000 多家店铺多获得了 3 000万名顾客和一年 120 亿美元的收入。[27]
- **营销者通过社交媒体发布和推广其品牌信息。**营销者可以通过博客和其他形式的网络张贴形式来发布或更新信息，支持在线社区的活动，并在互联网上建立自己的网站。戴尔公司（Dell Corporation）在 Twitter 上的@DellOutlet 账户订户数量已经超过了 60 万。自 2007 年至 2009 年 6 月，戴尔公司通过为其 Twitter 订户提供优惠券所获取的收入已经超过了 200 万美元，此外

还有100万美元来自那些先通过Twitter然后再在官网上购买计算机的消费者。[28]

- **营销者可以为消费者之间的外部沟通提供便利并促进这种沟通的速度。**营销者还可以通过创建品牌支持者和用户社区将线上与线下的消费者群体联系起来，并从中获利。口碑营销机构BzzAgent已经组建了遍布全美的人数高达60万的志愿消费者大军，他们会参加自己认为值得讨论或推荐的产品和服务促销项目。[29]2005年，唐恩都乐（Dunkin' Donuts）公司就曾聘请过BzzAgent公司，帮助其在市场上投放一款新的浓咖啡饮料Latte Lite。在此过程中，有3 000个经过培训的志愿者（称为BzzAgents）分别在12个测试市场上品尝Latte Lite咖啡，从而形成了自己对该产品的看法，然后参与到相关的讨论中，并最后通过该公司的报告平台向BzzAgent公司进行汇报。4周以后，这种新产品在试验市场上的销售收入增加了15%。[30]
- **营销者可以为那些有需求或者是公司允许的顾客发布广告，提供优惠券、样品和相关信息。**随着面向特定兴趣顾客的专业杂志、电视频道和互联网新闻组等新媒体的快速发展，企业面向各个子目标顾客开展营销活动和进行双向沟通的努力也变得越来越容易了。把供应者与分销商连接起来的外部网使企业可以更有效地发送并接收信息、下订单和支付款项。同时，企业也可以同每个顾客单独进行密切互动，从而实现信息服务和关系管理的个性化。
- **营销者也可以通过移动营销来接触消费者。**通过使用全球定位系统（GPS）技术，营销者可以准确地识别出消费者的具体位置，并利用顾客在逛商场的时候及时向他们发送当天有效的优惠券信息——针对顾客列出的自己想要拥有的产品清单所发布的一种友情提示。例如，如果顾客今天购买某本自己喜爱的书，就可以同时免费在该书店的咖啡厅里领取一杯咖啡。对于顾客而言，这种基于地理位置而向顾客发送的广告往往很有吸引力，因为顾客在比较接近购买点的地方收到这种广告的时候，往往可以有效地激发其购买欲望。同时，企业也可以利用iPod视频来做广告，并通过移动营销手段使消费者在自己的手机上接收这些广告。[31]
- **企业制造并向消费者销售体现个性化差异的定制产品。**由于制造工厂在顾客定制化技术、计算机技术和数据库营销软件等方面的飞速发展和进步，顾客现在可以在合理的价格水平上购买到上面有自己名字的产品，如M&M糖果、TABASCO罐装产品或瓶装Maker's Mark威士忌酒，或者是购买到把自己照片印在包装正面的Wheaties麦片和琼斯（Jones）饮料，购买印有顾客信息的亨氏（Henz）瓶装番茄酱等。[32]现在，宝马公司的技术水平也使顾客拥有更多的选择，顾客可以从350个品种、500个型号、90种车身颜色和170种框架装饰中做出选择，定制自己喜欢的汽车。该公司宣称，在欧洲有80%的车是按照顾客的个性化订单生产的，在美国也有30%的车是按照顾客的个性化订单生产的。
- **企业可以进一步提升采购、招聘、培训、内部沟通与外部沟通的水平。**企业可以在网上招聘新员工，而且许多公司都有面向员工、经销商和代理商的网络培训产品。零售商巴塔哥尼亚（Patagonia）、沃尔特迪士尼（Walt Disney）、通用汽车和麦当劳等，都纷纷通过公司博客同公众与员工进行沟通。巴塔哥尼亚在其官方英文版博客——"最清洁的生产线"（The Cleanest Line）——上发布了许多有关环境的新闻、自己所赞助的运动员的赛事成绩

以及员工喜欢的户外地点的描述和图片。[33]

- **企业还可以在互联网的基础上建设自己的企业内部网，从而为员工之间的内部交流提供便利，并提高内部沟通的效率。** 通过构建基于互联网的内部网，员工之间可以相互交流、寻求建议、把有关信息上传到公司的主机上或从公司主机上下载所需要的信息。例如，为了构建超越各个经营单位的统一的员工在线门户网站，通用汽车公司 2006 年推出了名为 mySocrates 的网络平台，其中包括公告、新闻、链接和历史信息。到目前为止，通用公司由于导入了这一门户网站而在成本方面节约了 1 740 万美元。[34]
- **通过善用互联网，企业也可以提高成本效率。** 通过运用互联网，组织用户也可以高效地比较卖方的价格水平，购买通过网络竞拍的原材料，或者在网络的逆向拍卖中张贴自己的采购条款等，从而实现采购成本的大幅度下降。同时，企业也可以通过不断改进自己的物流和运营水平来节约大量的成本，并提高物流或运营的准确性和服务质量。

□ 市场营销实践

显然，如上所述的这些新的营销力量和新的营销能力已经对营销管理产生了十分重要的影响，并促使企业的营销管理方式不断地发生变革。理论上讲，营销计划过程包括分析市场机会、选择目标市场、设计营销战略、制定营销方案和管理营销努力。然而，在实践中，激烈的市场竞争是一种常态。在这种市场情况下，营销计划往往具有更大的灵活性，而且总是会随着环境的变化而不断地及时做出调整或修正。

企业要发展，就必须不断地制定和有效实施营销方案，就必须在产品和服务方面进行持续创新，就必须时刻把握并努力满足顾客的需求，就必须努力去寻求和营销新的优势，而不是过度依赖过去的优势。在互联网高度发展的今天，企业必须把互联网和营销计划整合起来。这时，上述要求就显得更为重要了。同时，营销者还必须努力在新的和老的营销传播工具中求得平衡：一方面，对搜索广告、社交媒体、直接电子邮件和文字/短信营销工具的使用不断增加；另一方面，也需要在传统营销传播工具的支出方面保持适当的水平。在经济困难时期，企业会将责任和义务作为工作的重点，并且希望从每项营销活动中获得可观的投资回报。即使在这种情况下，营销者也要在上述两个方面求得一定的平衡。营销洞察专栏中的“动荡时代的营销”为营销管理者适应新的营销现实提供了一些富有启发的建议。

营销洞察

动荡时代的营销

在 2008—2009 年发生的严重的经济衰退，让营销者不得不重新思考最好的管理实践。菲利普·科特勒和约翰·卡斯林（John Caslione）认为，管理正在进入一个新的动荡时代。许多产业、市场和企业都面临充满风险的、无法准确定位的混沌环境。他们指出，动荡是一种新的常态。其中，繁荣和衰退会交替间歇性地或周期性地爆发，而且也会出现由持续的萧条和不景气所造成的长期衰退或经济大萧条。他们认为，在可以预知的未来将会面临许多新的挑战，但与以往的衰退不同的是，无法确保回归

过去的管理实践还能再次取得成功。

根据菲利普·科特勒和约翰·卡斯林的观点，当发生动荡和出现混沌的时候，营销者要时刻准备着启动自动反应机制。而且，他们还特别强调，在制定"混沌营销战略"的时候，营销者应该牢牢记住以下八个要素：

1. **保证核心客户群的市场份额**。这不是贪婪的时候，所以要牢牢地保卫好自己的核心客户群，并准备抵御来自竞争对手的攻击——防止其把最有利可图的、最忠诚的顾客从自己手中夺走。

2. **有攻击性地从竞争对手那里争取更大的市场份额**。所有企业都在为争夺市场份额而战。在动荡和混沌的时代，许多企业的实力都在不同程度上遭到了削弱。在一定的压力之下，竞争对手可能不得不削减营销预算并减少销售差旅费，这实际上就是一个明确的信号。这时，有攻击性地努力从竞争对手那里争夺自己的核心客户群就成为明智之举了。

3. **由于顾客的需求和欲望总是在不断变化之中，因此现在就对顾客进行更多的研究**。在动荡和混沌的时代里，所有个体和群体都将面临巨大的压力。所有顾客的需求，即使是企业最为熟悉的核心顾客群体的需求也会不可避免地发生变化。因此，企业必须与他们保持前所未有的亲近距离，并努力对他们进行研究。而且，切记不要使用那些陈旧的、曾被证明有效的营销信息，它们很可能无法与当前的顾客产生共鸣。

4. **最小限度地维持、但要寻求增加营销预算**。当竞争对手野心勃勃地来争夺自己的核心顾客的时候，选择在这个时候削减营销预算显然是不明智的。事实上，企业这时可能需要增加营销预算，或者从竞争者想要争夺的核心客户群体中撤退出来，把转移出来的营销预算花费在全新的客户群上。换句话说，现在是时候保护家门了。

5. **专注于所有安全的领域，强调核心价值观**。在市场中，当动荡威胁到每一个人的时候，大部分顾客会选择逃往"高地"——他们需要为其供货的供应商及其产品和服务是安全的。这时，企业就必须千方百计告诉自己的顾客：继续与本企业交易是安全的，努力把产品和服务卖给他们，并让他们感到安全。

6. **快速放弃那些不是很适合本企业的项目**。无论是在顺境还是在逆境中，营销者都必须认真审查自己的营销预算。如果有人想要减少某项预算或是取消某个营销项目，就应该努力在别人指出其无效之前，自己主动地指出来。作为营销者，如果自己没有精力去关注，就委托自己信得过的其他人去关注——其中包括预算也会遭到削减的同事。

7. **最好的品牌不要打折**。对自己已经塑造的最好的品牌产品进行打折销售，往往是向市场发出两种信息：以前所制定的价格太高，一旦折扣没了，消费者也会觉得该种产品不值正常的高价。如果企业想要吸引更多的节俭客户，那么可以考虑创造一个新的品牌并以较低的价格吸引人。这种做法可以使那些注重性价比的顾客对本企业保持忠诚，同时也没有疏远那些仍然愿意付出高价的顾客。一旦动荡消退，企业则可以考虑是否停止经营这条新设的产品线。

8. **重点强化强势品牌，必要时牺牲弱势品牌**。在动荡的市场上，必须努力确保企业的强势品牌和产品能够变得越来越强。与此同时，企业没有必要在那些价值主张不富吸引力或者没有强大顾客基础的品牌或产品上浪费时间或资金。通过安全性和价值方面的诉求，强化企业的强势品牌、产品和服务。不过，需要牢记的是：企业的品牌永远不够强大，在动荡的时代里，更是如此。

资料来源：Based on Philip Kotler and John A. Caslione, *Chaotics: The Business and Marketing in the Age of Turbulence* (New York: AMACOM, 2009), pp. 151 - 153.

新的首席营销官　快速变化的营销环境对营销者形成了更大的需求。一项广泛发布的研究结果表明：在美国公司，首席营销官（CMO）的平均任期是28个月，远

远低于首席执行官（CEO）54 个月的平均任期或者首席（C）等级的其他职位的任期。其中，一个可能的原因是：在不同的企业里，营销的角色及其管理期望可能都存在较大的区别。哈佛大学盖尔·麦戈文（Gail McGovern）和约翰·奎尔奇（John Quelch）的研究结果表明：有关 CMO 的职责和工作描述，存在巨大的差异。[35]

CMO 面临的另外一个挑战就是：高层营销人员想取得成功所需要的能力太多了，而且存在较大的差异。一方面，CMO 必须具有定量分析技能；另一方面，CMO 又必须具有卓越的定性分析技能。他们不仅需要有独立的、体现企业家精神的态度，而且需要同其他部门（如销售部门）紧密合作；他们必须倾听顾客的声音并获悉顾客的看法，但同时又必须明确知道营销在组织内部是如何创造价值的。[36] 在一项面向 200 位高层营销人员的调研中，研究者请受访者指出哪些先天性格和习得性格最为重要，并得到了以下结果[37]：

先天性格（innate qualities）：

- 喜欢冒险
- 做决策的意愿
- 解决问题的能力
- 变革代言人
- 结果导向型

习得性格（learned qualities）：

- 全球经验
- 多渠道专长
- 跨行业经验
- 关注数字
- 运营知识

也许，对于任何一位 CMO 来说，最重要的角色就是促使企业在决策中能够从顾客的视角来分析问题，并坚持顾客导向。其中，决策主要是指可能对各个顾客接触点（即顾客直接或间接地以某种形式与企业互动的地方）产生影响的决策。克里斯·马龙（Chris Malone）是美国精品国际酒店集团（Choice Hotels International）的 CMO，他几乎要负责管理企业面对客户的所有活动。具体而言，主要包括以下几个方面[38]：

- 广告、忠诚项目和直接回应。
- 管理公司的中央预订系统，包括呼叫中心和网站以及同 Travelocity 和 Orbitz 等外部旅游代理机构对话。
- 领导公司面向美国汽车协会（AAA）、美国中老年人协会（AARP）和职业体育团队等组织的全球集团销售努力。

组织中的市场营销 尽管富有成效的 CMO 非常重要，但市场营销越来越倾向于超越组织的营销部门。由于市场营销会影响到顾客体验的所有方面，因此营销者必须管理好所有的顾客接触点——商店布局、包装设计、产品功能、员工培训、运输和物流方法。同时，营销者也需要在一些高层的管理活动中保持一定的影响力，如产品创新和新业务的开发等。而且，要创建强有力的营销组织，营销者还必须效法其他部门管理人员的思维方式，而其他部门的管理人员则需要站在营销人员的角度来考虑问题。[39]

正如惠普公司（Hewlett-Packard）的戴维·帕卡德（David Packard）所指出的："营销简直太重要了，以至于绝对不能认为营销只是营销部门的事情。"现在，许多企业都懂得这样的道理：企业的每个员工都将对顾客产生一定的影响，而且必须把顾客看作企业繁荣昌盛的重要源泉。所以，它们开始强调通过跨部门的团队合作来管理关键流程。同时，它们也强调核心业务流程的有效管理，如新产品的开发与实现、顾客的获取与挽留以及订单的执行。

由企业主导向市场主导转变

基于上述新的营销现实，应该运用什么样的哲学来指导企业的营销努力呢？现在，越来越多的营销者开始采用全方位营销观念。下面就先来回顾一下营销观念的演变过程。

□ 生产观念

生产观念（production concept）是商业领域最古老的观念之一。生产观念认为，消费者喜欢那些随处能够购买到的、价格低廉的产品。生产导向型企业的管理层总是致力于提高生产效率、实现低成本和大众分销。这种导向在以中国为代表的发展中国家具有一定的可行性。在中国，最大的个人计算机制造商联想公司和家用电器巨头海尔公司，都利用国内庞大而廉价的劳动力资源而在市场上占据了垄断地位。此外，当企业想要扩大市场份额时，也可以采用这种观念。[40]

□ 产品观念

产品观念（product concept）认为，消费者喜欢那些具有最高质量、性能水平或富有创新特色的产品。在奉行这种理念的企业里，管理人员总是生产优质的产品，并不断地加以完善。但是，管理人员有时会迷恋上自己的产品，因而有可能陷入“更好的捕鼠器”这类陷阱当中，幻想着只要生产更好的捕鼠器，人们就会踩破自家商店的门槛。实际上，对于一种新产品或改进的产品而言，如果没有制定出合适的价格并采取合理的分销、广告和销售措施，是未必能够获得成功的。

□ 推销观念

推销观念（selling concept）认为，如果任其自然发展，消费者和企业并不会足量购买所需要的产品。因此，对于企业而言，必须主动推销并积极促销。在那些非渴求产品的销售中，如在保险或者墓地产品的销售中，往往会极大限度地运用推销观念，而不是为了满足消费者需要而去进行营销。然而，建立在强化推销基础上的市场营销却蕴涵着很大的风险。它假设：“被诱惑的消费者会喜欢所购买的产品，如果不喜欢，他们也不会退货，也不会进行负面的口碑传播，更不会向消费者组织抱怨，而且他们还会再次购买。”

□ 营销观念

营销观念（marketing concept）是在20世纪50年代中期出现的[41]，强调“以顾客为中心”，“先感知再反应”。在这种营销哲学的指导下，企业的工作不再是为自己的产品找到合适的顾客，而是为顾客设计适合的产品。例如，戴尔计算机公司并不是要为目标顾客设计出完美的产品，而是要为目标顾客提供一个平台，使顾客

可以根据自己的偏好来配置并订购个性化的计算机产品。

营销观念认为，实现组织目标的关键是在面向目标市场创造、交付和传播顾客价值的过程中比竞争对手更有效。哈佛大学的西奥多·莱维特（Theodore Levitt）曾经形象地对推销观念与营销观念进行了比较：

> 推销观念注重卖方的需要，而营销观念则注重买方的需要。推销观念以卖方的需要为出发点，考虑的是如何把产品变成现金；而营销观念考虑的则是如何通过产品以及与创造、交付产品和消费最终产品有关的所有环节来满足顾客的需要。[42]

不少学者都发现，奉行营销观念的企业取得了更好的业绩。[43]

□ 全方位营销观念

毫无疑问，在 21 世纪的前十年，营销的趋势和力量正促使一些领先企业接纳一套新的理念和实践方式。实际上，当今最好的营销者已经意识到必须超越传统的营销观念，必须采用一种更富有整体性、关联性的方法来展开自己的营销活动。营销备忘专栏中的“营销谬误与戒律”列出了企业在营销实践中容易犯错的地方以及应该如何正确地从事营销活动。

全方位营销（holistic marketing）观念是以开发、设计和实施营销计划、过程及活动为基础的，但同时也深刻地认识到上述营销计划、营销过程和营销活动的广度和彼此之间的相互依赖性。全方位营销者认为，在营销实践中每个细节都是特别重要的，广泛的、整合的视角不可或缺。

全方位营销试图认识和协调市场营销活动的范围和复杂度。图 1—3 提供了该理论的简图和它的四个主题：关系营销、整合营销、内部营销和绩效营销。我们将通过本书学习这些主题。成功的公司将在市场上和市场空间中更好地转换。

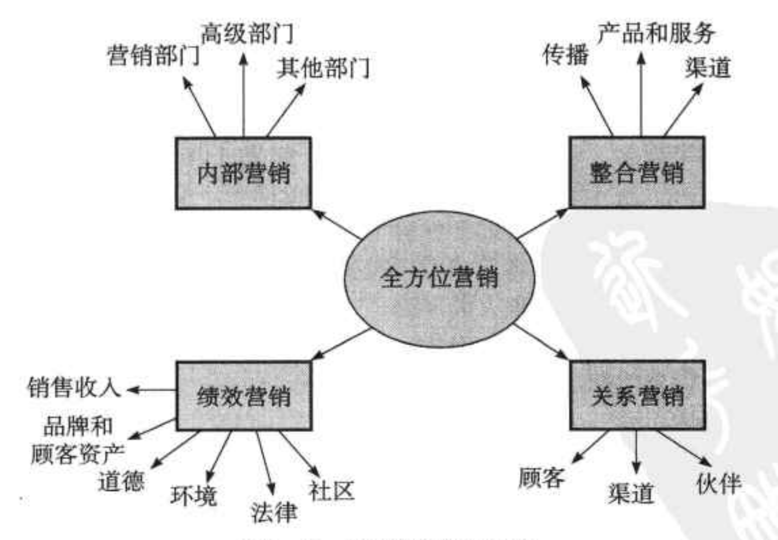


图 1—3　全方位营销的维度

营销备忘

营销谬误与戒律

十大致命营销谬误

1. 企业没有完全以市场为焦点，也没有做到完全的顾客驱动。

2. 企业并不十分了解它的目标顾客。

3. 企业需要更好地界定并监视它的竞争对手。

4. 企业并没有管理好与利益相关者的关系。

5. 企业不善于发现新的机会。

6. 企业的营销计划和计划过程存在缺陷。

7. 企业需要实施从紧的产品和服务政策。

8. 企业的品牌塑造和传播力很弱。

9. 企业不能有效并高效地组织营销活动。

10. 企业不能充分利用科技。

十大营销戒律

1. 企业进行市场细分，选择最合适的细分市场，并强化自己在所选择的每个细分市场上的地位。

2. 企业关注顾客的需要、感知、偏好和行为，并激励利益相关者关注为顾客提供服务，满足顾客的需要。

3. 企业知道谁是自己的主要竞争对手，并知道其优势和劣势。

4. 企业与利益相关者建立起伙伴关系，并给他们丰厚的回报。

5. 企业建立起一套识别机会、分析机会和选择最佳机会的制度或系统。

6. 企业拥有相对完善的营销计划系统，并能够制定出富有见地的长期计划和短期计划。

7. 企业对自己的产品和服务组合有很强的控制力。

8. 企业通过经济有效的传播与促销工具来塑造强大的品牌。

9. 企业树立起营销领导地位并在各个部门形成团队精神。

10. 企业不断增强自己的技术实力并借此强化自己在市场中的竞争地位。

资料来源：Adapted from Philip Kotler, *Ten Deadly Marketing Sins* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004), pp. 10, 145-148.

□ 关系营销

市场营销的主要目标越来越集中于开发与相关组织和个体之间密切的、持久的关系上。这里所说的组织和个体是指那些直接或间接对组织的营销活动能否获得成功产生影响的组织和个体。**关系营销**（relationship marketing）就是要与关键的利益相关者建立起彼此满意的长期关系，以赢得和维持业务。[44]

在关系营销中，主要包括四个关键的利益相关者，分别是顾客、员工、营销合作伙伴（渠道、供应商、分销商、经销商和代理商）、财务团体（股东、投资者和分析者）。营销者应该尊重利益相关者的需求，使各个利益相关者可以各取所需，并制定出可以平衡关键利益相关者收益的政策和战略。为了与这些利益相关者形成密切的关系，有必要了解它们的能力、资源、需要、目标和欲望。

关系营销的最终结果，就是要建立起独特的公司资产——**营销网络**（marketing network）。一般而言，营销网络包括企业以及为其提供支持的利益相关者——顾客、

雇员、供应商、分销商、经销商、代理商和大学研究人员等，企业已经跟这些利益相关者建立起互惠互利的商业关系。在营销网络中，其运行规则非常简单，即与关键的利益相关者建立起高效的关系网络，利润会随之而来。[45]遵循这一规则，更多的企业可望拥有品牌资产，而不是有形资产。同时，越来越多的企业开始把一些业务外包给那些可以更高效、更廉价地从事外包业务的企业，而自己则仅仅从事核心业务。

目前，越来越多的企业针对不同的顾客提供不同的产品、服务和信息。当然，这主要是通过对每个顾客过去的交易数据、人口统计信息、消费心理信息及其对媒体和分销活动的偏好进行分析来实现的。通过关注盈利性最高的顾客、产品和渠道，这类企业希望能够实现可获利的成长，并希望通过提升顾客忠诚来实现较高的顾客份额。而且，这类企业也会估计顾客终身价值的大小，并设计出合适的产品或服务以及价格，从而在顾客生命周期内获得相应的利润。

哥伦比亚商学院（Columbia Business School）的教授拉里·塞尔登（Larry Selden）与他的妻子兼商业咨询伙伴杉浦·塞尔登（Yoko Sugiura Selden）总结了这些活动，并将其称为“顾客中心论”。他们曾经列举了加拿大皇家银行（Royal Bank of Canada）的例子来说明上述观点。

加拿大皇家银行 加拿大皇家银行正是立足于顾客细分的观念（而不是产品细分的观念），对大约1 100万个顾客进行了细分，并赋予不同的顾客群体以不同的细分名称。现在，加拿大皇家银行可以对这些顾客细分群体的盈利性进行测量并进行有效的管理。在上述过程中，加拿大皇家银行发现了隐藏在“财富储存者”和“财富累积者”这些大类中的更小的顾客群体。其中，被称为“雪鸟”（snowbird）的一类顾客群体，每个冬天都会在佛罗里达居住几个月的时间。但在那里，这类顾客在使人接受其信用水平时却存在困难，而且也失去了加拿大社区关系，特别是那些带有法语区口音与讲着流利法语的人。因此，为了满足他们的需要，加拿大皇家银行在佛罗里达建立了分支机构。[46]

关系营销的另一个目标，就是十分重视挽留顾客。吸引一位新顾客的成本，可能是挽留一位老顾客的五倍。通过向现有顾客提供种类繁多的产品，企业可以进一步提高顾客份额。此外，出于这一目标，许多企业还对其员工进行培训，以便进一步提升其交叉销售和升级销售的能力。市场营销不仅需要技巧性地进行客户关系管理，而且需要学会进行伙伴关系管理。实际上，许多企业都在强化与关键供应商和分销商之间的关系，在向最终顾客交付价值的过程中并不是简单地把这些中间商看作自己的顾客，而是把它们看作自己的合作伙伴，使其中的每个参与者都受益良多。

□ 整合营销

营销者的任务就是设计营销活动和全面整合营销计划，以便为消费者创造、传播和交付价值，就像整体总是大于部分之和。整合营销一般包括两大主题，分别是：（1）许多不同的营销活动都能够传播和交付价值；（2）在有效协调的情况下，实现各项营销活动的综合效果的最大化。也就是说，营销者在设计和执行任何一项营销活动时都必须全盘考虑。当医院从通用电气公司（General Electric）的医疗系统部购买磁

共振成像设备的时候，它期望购买后能够有良好的安装、维护和培训服务。

必须对公司的所有传播活动进行整合。应用整合营销传播战略，就意味着所选择的各种传播方式都需要相互强化、相互补充。营销者可以有选择地使用电视、广播、印刷广告、公共关系和事件营销、公共关系和网络传播等方式，但每一种传播方式都是既可以发挥自己的优势，又可以对其他传播方式的效果产生提升作用。而且，对于每一种传播方式而言，还必须要在每个顾客接触点上都传递一致的品牌信息。

当宝马公司于2002年推出现代化的MINI Cooper车型的时候，在美国就采用了整合营销战略，其中包括多种媒体的组合：广告牌、海报、网络、印刷品、公关、产品植入和基层传播活动等。其中，许多传播方式都与一个设计巧妙的网站联系起来。这个网站发布有关产品和经销商的信息。在美国举行的21个汽车展销会上，该款车型都安放在福特Excursion SUV车的顶上；在一个体育馆里，这款车被当作座位使用；同时。该款车还作为一个插页出现在《花花公子》(*Play boy*)杂志上。结果，这套富有想象力的整合营销活动为MINI Cooper车带来了一个长达六个月等待提货的购买者清单。

同时，企业还必须制定整合渠道策略。具体而言，就是要评估每个渠道的选择对产品销售和品牌资产的直接影响，并评估这一渠道选择通过与其他渠道的交互作用会产生什么样的间接影响。而且，营销者还必须对较多的渠道选择（可能导致渠道成员之间冲突/或缺乏支持）和偏少的渠道选择（可能导致忽略市场机会）进行权衡。

此外，网络营销活动在塑造品牌和产品与服务的销售过程中也开始发挥越来越大的作用。例如，在花费了30万美元且没有发生额外促销费用的情况下，Carnival Connections网站使巡游爱好者可以方便地比较有关巡游目的地和所包括的娱乐（从赌博到康茄舞航线）等相关信息。在短短几个月里，就有13 000个用户完成了网站注册，其中有2 000个用户决定乘坐Carnival Connections的22艘轮船旅游，从而为该公司创造了160万美元的收入。[47]

□ 内部营销

在全方位营销中包含的**内部营销**（internal marketing），是指雇用、培养、激励那些想要为顾客提供好的服务而且有能力这样做的员工。一般而言，内部营销可以确保组织中的所有成员都坚持适当的营销准则，尤其是高层管理人员。聪明的营销者已经清楚地认识到：内部营销同样重要，有时甚至比外部营销更重要。在企业员工没有准备好提供优质服务之前就向顾客做出承诺，是毫无意义的。

雪鞋山 雪鞋山位于西弗吉尼亚州。雪鞋山滑雪度假村（Snowshoe Mountain ski resort）为了进一步提高其品牌知名度而开展了一项营销活动，承诺让顾客体验到真正乡村的荒野生活。为了更好地界定其品牌塑造目标和清晰地描述希望雪鞋山能给顾客带来的东西，雪鞋山度假村开始了内部营销。它把新的品牌承诺写入一个长达40页的品牌手册。其中包括度假村的历史和七种同顾客交流互动的礼貌用语。山上的标语和标识也时刻提醒员工要兑现对顾客的承诺。而且，营销总监会对所有的新员工进行品牌培训，让新员工更好地理解度假村品牌，并成为这项品牌承诺活动的支持者。[48]

营销不再是一个部门的责任，而是全公司范围内所达成的共识——共同推动企业的愿景、使命和战略规划。[49]只有当所有部门共同努力来实现顾客目标的时候，才能获得成功（见表1—1）：研发部门设计合适的产品，财务部门分配适当数量的资金，采购部门购买合适的原材料，制造部门在正确的时间生产出合适的产品，会计部门用正确的方法核算利润。不过，只有当管理层清楚地传达公司的营销理念和导向以及服务顾客的哲学的时候，这种跨部门的和谐才能真正成为现实。下面的例子突出了在整合营销中的一些潜在挑战：

> 欧洲某大型航空公司的营销副总裁希望增加该公司的市场份额。为此，他的战略是通过供应更好的食物、清洁的座舱和受过较好训练的机舱乘务员以及较低的机票价格来提升顾客的满意度。但问题是：他并没有权力处理所有这些事情。备餐部门选购食物时往往要保证较低的成本，维修部门使用的清洁服务也是要尽可能地降低清洁费用，人事部门在雇用员工时也不会考虑该员工是否能友善地为他人提供服务，财务部门负责确定机票的价格。由于这些部门在做出决策的时候，都在坚持从降低成本的角度考虑问题，从而使这位营销副总裁在推出整合营销方案时处于尴尬的境地。

内部营销需要高层管理人员的垂直协调与领导，而且也离不开与其他部门的横向协同。因此，企业中的每个人都需要理解、认识并支持营销活动。

表1—1　　公司各部门顾客导向评价表

研发部门

- 花费时间接见顾客并倾听他们的问题
- 欢迎营销部门、制造部门和其他部门参与到每一个新项目中
- 以最好的竞争产品为基准并寻求“同行最佳”的解决方案
- 在项目进展过程中不断征求顾客的反映和建议
- 在市场反馈的基础上不断改进产品

采购部门

- 主动地积极寻找最好的供应商
- 与为数不多的提供高质量产品的供应商建立长期合作关系
- 不会为了节约成本而降低质量标准

制造部门

- 邀请客户参观工厂
- 拜访客户的工厂，以观察客户是怎样使用公司产品的
- 为了实现已承诺的交货日期，会加班加点地工作
- 不断寻找以更快、更低成本来生产商品的方法
- 不断地改进产品质量，目标是零缺陷
- 只要有可能，就会满足顾客的定制化要求

营销部门

- 研究顾客的需要和欲望，以便能够更好地界定细分市场
- 从目标细分市场的长期利润潜力出发分配营销努力
- 为每个目标细分市场开发能够盈利的市场供应物
- 持续地衡量公司形象和顾客满意度
- 持续地收集与评估有关新产品、产品改进和服务的构思，以便满足顾客的需要
- 鼓励企业的所有部门和员工都要以顾客为中心

销售部门

- 对顾客所在的行业有着专业的认识
- 努力给顾客最好的问题解决方案
- 只做出可以履行的承诺
- 向负责产品开发的部门反馈客户的需要和想法
- 长期为相同的客户提供服务

物流部门

- 在服务交付时间方面制定了高标准，并始终如一地坚持这个标准
- 管理着对顾客态度友好又知识渊博的顾客服务部门，能够以令人满意和及时的方式回答顾客的问题、处理顾客投诉并解决问题

会计部门

- 定期提供针对不同产品、细分市场、地理区域、订货数量和客户的盈利报告
- 根据顾客的需要准备发票，并有礼貌、迅速地回答顾客的咨询

财务部门

- 理解并支持营销费用开支（如形象广告），只要这些开支有助于形成长期的顾客偏好与顾客忠诚
- 根据顾客的财务要求制定财务方案
- 对客户信用问题能够迅速地做出决策

公关部门

- 发布对公司有利的新闻，并承担化解不利新闻负面影响的任务
- 充当内部顾客和内部公众，促使企业制定更有利的政策和实践准则

资料来源：© Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999), pp. 21 - 22. Reprinted with permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group. Copyright © 1999 by Philip Kotler. All rights reserved.

□ 绩效营销

绩效营销（performance marketing）要求了解市场营销活动和方案为企业和社会带来的财务回报和非财务回报。高层管理人员不仅要重视销售收入，还应该关注营销计分卡，了解市场占有率、顾客流失率、顾客满意度、产品质量和其他绩效指标的具体水平。他们同时也会从更广泛的角度考虑市场营销活动和方案对法律、道德、社会和环境等的影响。

财务责任　营销者不应该仅仅立足于品牌建立和顾客基础的增长来评价其投资回报水平，也应该从财务与利润的视角来评判其投资回报水平。[50] 所以，他们正采用广泛的财务指标来测评营销努力所创造的直接和间接价值。同时，他们也意识到企业的市场价值主要源于无形资产，特别是品牌、顾客群、员工、与分销商和供应商的关系以及智力资本等。营销指标体系可以帮助企业通过一系列不同维度的指标来测量和比较营销绩效。然后，通过营销研究和统计分析来测量不同营销活动的财务绩效（效率和效果）。最后，通过利用相应的流程和制度，企业可以确保最大限度地从上述指标体系的分析过程中获取价值。

社会责任营销　市场营销的影响不仅仅涉及企业和顾客，也涉及社会。营销者必须从广义的视角认识和理解自己在道德、环境、法律和社会环境下的

角色。[51]

因此，组织的任务是确定目标市场的需要、愿望和兴趣，并要比竞争对手更高效、更高质地满足目标市场，但同时保持或提高消费者和社会的长期福利。例如，LG 电子、东芝（Toshiba）和 NEC Display Solutions 公司都提供了电子回收计划。这些企业经常为消费者提供预付邮资，以便寄回老的产品。同时，诸如欧迪办公（Office Depot）、百思买（Best Buy）和 AT&T 等零售企业也在商店中提供类似的计划。

表 1—2 列示了麦当劳公司所参与的各种不同的社会公益活动。[52]

表 1—2　　公司的社会活动

类型	描述	案例
公司社会营销	支持行为改变活动	在俄克拉何马州，麦当劳在全州范围内对儿童免疫活动的宣传促销
公益事业营销	通过赞助、许可和广告等努力来宣传社会问题	麦当劳赞助悉尼动物园（Sydney's Zoo）名叫弗里斯特（Forest）的大猩猩，赞助期为十年，目的是保护濒危物种
公益事业关联营销	在宣布的支持阶段，捐赠一定的收益给一些特定的事业	在麦当劳开心节（McHappy Day），麦当劳指定每卖出一个大汉堡就从里面拿出一美元捐助给罗纳德·麦当劳儿童慈善机构（Ronald McDonald Children's Charities）
公司慈善事业	使用金钱、商品或者时间来帮助那些非营利组织、团体和个人	麦当劳对罗纳德·麦当劳住房慈善机构（Ronald McDonald House Charities）的贡献
公司社团参与	在社区内提供食物或者志愿者	麦当劳给 1997 年 12 月澳大利亚林区的救火消防人员提供餐食
商业行为的社会责任	采纳和执行保护环境、人权和动物权利的商业行为	麦当劳要求供应商在养鸡场给母鸡提供足够的生存空间

资料来源：Philip Kotler and Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (Hoboken, NJ: Wiley, 2004). Copyright © 2005 by Philip Kotler and Nancy Lee. Used by permission of John Wiley & Sons, Inc.

随着消费者越来越关注社会责任，有些企业，包括美体小铺（The Body Shop）、天木兰（Timberland）和巴塔哥尼亚，都开始把社会责任作为把自己与竞争对手区分开来、影响顾客的偏好和获得销售收入与大量利润的重要手段。在本·科恩（Ben Cohen）和杰里·格林菲尔德（Jerry Greenfield）创建本杰里公司（Ben & Jerry's）的时候，他们就接受了把传统的财务利润指标划分为"双重绩效指标"的绩效营销思想，同时测量其产品与流程对环境所造成的影响。后来，又进一步扩展，出现了所谓的"三重绩效指标"，即新增加了企业全部经营活动的社会影响——积极的或消极的。[53]

石原农场　社会责任是石原农场这个生产全天然有机酸奶公司的核心。石原农场的供应商避免使用抗生素、生长激素、农药和化肥。在计算完工厂运行需要多少能源以后，该公司决定再做一个等价的环境投资项目，如再造林和风力田。同时，该公司也不再使用塑料盒来装酸奶。这样，每年可以节省 100 万

磅的塑料。而且，该公司还在包装盒上添加全球变暖、激素危害和转基因食品等信息。该公司还专门生产低脂酸奶，并添加了益生菌和膳食补充剂等来提高人体的免疫力以预防疾病。石原农场的这些态度和理念，不仅没有降低公司的财务业绩，反而使石原农场成为美国三大酸奶品牌之一。[54]

对4P进行更新

麦卡锡（McCarthy）把不同的营销活动概括成四大类营销组合工具，即营销中的4P：产品（product）、价格（price）、地点（place）和促销（promotion）。[55]每类营销活动所涉及的变量如图1—4所示。

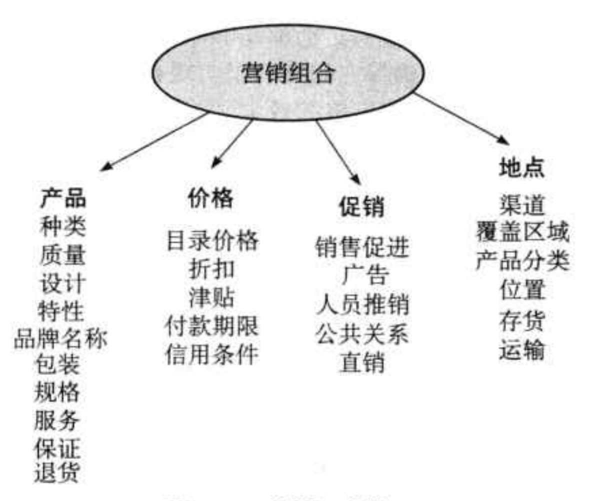


图1—4 营销组合的4P

然而，考虑到营销的广度、复杂性和丰富性，如全方位营销所描述的，上述4P还无法准确地反映全部营销活动。如果对其进行更新以反映全方位营销理念，还需要包括以下一组反映了现代营销现实并且具有代表性的营销概念：人员（people）、流程（process）、项目（program）和绩效（performance），如图1—5所示。





图1—5 营销管理的演进

从一定程度上来说，人员指的就是内部营销。也就是说，员工对营销的成功至

关重要。如果组织中的员工不够优秀，那么很难设想营销可以获得持续的成功。换句话说，组织员工的素质直接影响营销的成功程度。同时，它也意味着必须把消费者视作活生生的个体，并从广义的角度去理解其生活，而不是仅仅关注消费者购买和消费了什么样的产品或服务。

流程是营销管理中所涉及的所有创造力、规则和结构。营销者必须避免临时的规划和策略，并确保最先进的营销思想和观念能够在自己的营销决策和营销实施中发挥相应的作用。只有那些建立了一套正确的流程（用以指导营销活动或者项目）的企业，才有可能更好地建立起长期互惠的关系。此外，这里所说的流程还包括与企业产生创新性的思想和突破性的产品、服务和营销活动有关的一套流程。

项目反映了企业内部与消费者直接相关的所有活动。其中，既包括传统的4P，也包括与陈旧的营销观点不很匹配的其他营销活动。无论某项营销活动是在线上发生的还是在线下发生的，也不论该项营销活动是传统的还是非传统的，企业都应该对其进行整合，使所有营销活动都能够作为一个有机的整体（使得整体大于各项活动简单加总之和），并确保它们有助于实现企业的多重目标。

在全方位营销中，我们将绩效定义为：一系列可以从财务角度和非财务角度进行测量的结果指标（如利润和品牌资产或者顾客资产）。而且，所测量的已经超越了企业自身（如社会责任、法律、道德和相关社区等）。

最后，新4P实际上适用于企业内部的所有方面。只有从这些方面考虑问题，管理人员才可能同企业的其他要素更为紧密地匹配起来。

营销管理的任务

以全方位营销哲学为基础，我们可以识别出一系列具体的任务，它们是成功的营销管理和营销领导必须做的工作。在本书中，我们将用下列情形来阐述这些任务。（在营销备忘专栏中的“营销人员经常会问的几个问题”中，列出了营销人员经常会提到的一些问题的清单，所有问题都会在后面的章节中加以阐述。）

营销备忘

营销人员经常会问的几个问题

1. 我们如何发现并选择正确的细分市场？
2. 我们如何使自己的产品与众不同？
3. 我们对根据价格决定所购产品的顾客应该做出怎样的反应？
4. 我们如何同低成本、低价格的竞争对手进行竞争？
5. 我们在为每位顾客提供个性化产品方面到底还可以做什么？
6. 我们如何实现业务增长？
7. 我们如何建立更强大的品牌？
8. 我们如何减少获取顾客的成本？
9. 我们如何使顾客保持长久的忠诚？
10. 我们如何辨别哪个客户更重要？
11. 我们如何测量广告、促销和公共关系的投资回报率？
12. 我们如何提高销售人员的效率？
13. 我们如何建立多种渠道并有效地管

理渠道冲突?

14. 我们如何使其他部门变得更加以顾客为导向?

Zeus 公司（虚构的）同时在多个行业中展开经营活动，包括化学制品、照相机和胶卷。该公司设立了多个战略业务单位（SBU）。目前，公司管理层正在思考其中一个事业部——阿特拉斯（Atlas）照相机事业部未来的经营战略。以前，阿特拉斯照相机事业部生产的是 35 毫米照相机和数码相机。尽管 Zeus 公司具有庞大的市场份额，而且收入颇丰，但 35 毫米照相机市场正处于快速衰退阶段，其市场份额正在萎缩。比较而言，在快速成长的数码相机细分市场上，Zeus 公司却面临强大的竞争，而且其销售额增长相当缓慢。Zeus 公司的管理层希望阿特拉斯照相机事业部的营销团队能制定出一套行之有效的业务扭转计划。

□ 制定营销战略和营销计划

阿特拉斯面临的第一项任务，就是根据它在市场上的经验和核心竞争力（参见第 2 章）识别出自己的长期机会。当然，阿特拉斯也可以为使用胶卷的照相机产品开发出更好的功能；也可以考虑设计录像式照相机，或者是利用自己在光学方面的核心竞争力设计出新的产品线——双筒和远程望远镜。无论选择哪一种发展方向，该事业部都必须制定出具体的营销计划，以详细阐明即将实施的营销战略和营销战术。

□ 获取营销洞察

阿特拉斯需要建立一个可靠的营销信息系统，以便清晰地监视营销环境的变化。一般而言，该企业的微观环境包括所有影响其生产和销售照相机的组织或个人——供货商、营销中间商、顾客、竞争对手，其宏观环境包括影响其销售与利润的人口、经济、自然、技术、政治-法律和社会—文化因素（参见第 3 章）。

阿特拉斯还需要建立一个可以依赖的营销调研系统。为了能够把营销战略转化成营销计划，营销者必须测量市场潜力、预测市场需求并就营销费用、营销活动和营销资源的分配作出基本决策。要收集这些信息，营销者可能会运用销售反应函数来进行测算，以便获取“在每个特定的营销活动上增加一定数量的营销预算会对销售和盈利产生什么样的影响”之类的信息（参见第 4 章）。

□ 与顾客建立起联系

阿特拉斯必须考虑如何为自己所选择的目标市场创造价值，并与顾客建立起牢固的、有利可图的长期关系（参见第 5 章）。为此，该事业部需要先理解一下消费者市场（参见第 6 章）。该事业部需要弄清楚：谁购买了公司的照相机？他们为什么购买？顾客关注哪种产品特性以及能够接受何种价格水平？他们在哪里购买公司的产品？同时，阿特拉斯事业部也在组织市场上出售自己的产品——照相机，其中包括大型企业、专业企业、零售商和政府机构（参见第 7 章）。在组织市场上做出

购买决策的，通常都是采购代理或采购委员会。因此，该事业部还必须全面了解组织购买者是如何进行采购的。同时，也需要建立起一支训练有素的销售团队，以便更好地阐明公司产品的所有优点。

阿特拉斯并不想面向所有顾客进行销售，因此它还必须对市场进行细分，评估每个细分市场，并从中选择自己能够为其提供最好的产品与服务的目标市场（参见第 8 章）。

□ 塑造强势品牌

阿特拉斯必须搞清楚：对于消费者来说，Zeus 公司品牌的优势和劣势在哪里（参见第 9 章）。在数码相机市场上，它的 35 毫米普通照相机产品是否会构成一定的障碍？假设阿特拉斯决定重点关注消费者市场，并为其制定合理的定位战略（参见第 10 章）。它是否应该成为一个"凯迪拉克式"（Cadillac）的名牌呢？是否应该通过卓越的服务和强大的广告攻势来收取溢价，并提供性能卓越的照相机产品呢？还是应该提供低价的照相机产品，并把对价格敏感的消费者作为自己的目标顾客呢？抑或选择处于两者之间的某个定位呢？

此外，阿特拉斯还必须关注竞争对手的情况（参见第 11 章），了解竞争者的动向，并知道如何快速地做出反应。它可能会采取一些惊人之举。在这种情况下，它应该预测到竞争对手很可能会做出怎样的反应。

□ 设计市场供应物

营销项目的核心就是产品——企业向市场提供的有形供应物，其中包括产品质量、设计、特性和包装（参见第 12 章）。为了获取竞争优势，阿特拉斯还可以提供各种服务，如租赁、送货、修理和培训等，并将其看作整体产品的一部分（参见第 13 章）。

在营销决策中，另外一个重要因素就是价格（参见第 14 章）。阿特拉斯必须确定批发价、零售价、折扣、津贴和信用条件。而且，在价格决策中，所确定的价格水平应该与市场供应物的感知价值相对应。否则，顾客就会转而购买竞争对手的产品。

□ 交付价值

阿特拉斯必须决定如何向目标市场交付产品和服务的价值。这就涉及营销渠道。渠道活动主要包括企业旨在确保顾客能够获取它的产品（并提供便利）而采取的所有活动（参见第 15 章）。同时，阿特拉斯必须识别、使用并综合运用各种营销手段，以便把产品和服务有效地交付给目标顾客。此外，它还必须了解各种类型的零售商、批发商和实体分销公司以及它们是如何做出决策的（参见第 16 章）。

□ 传播价值

阿特拉斯还必须面向目标顾客，充分地传播体现在其产品与服务中的价值。此时，它可能会需要制定一套整合营销项目，以实现每种传播活动贡献的最大化和综

合效果的最优化（参见第17章）。同时，阿特拉斯还需要制定大众传播计划，其中包括广告、销售促进、事件和公共关系（参见第18章）。此外，它还应该制定人员传播计划，开展直销和互动营销活动，招聘和培训销售人员并对其进行有效的激励（参见第19章）。

□ 实现长期成长

基于产品定位，阿特拉斯还必须从长远的角度出发，积极进行新产品的开发、测试并及时将其投放到市场上（参见第20章）。在制定和实施这一战略的过程中，还必须充分考虑全球的机会和挑战（参见第21章）。

最后，阿特拉斯还必须构建起能够实施营销计划的组织（参见第22章）。由于在实施营销计划的过程中情况往往多变，很可能会出现许多令人吃惊或不满意的地方，因此阿特拉斯还需要进行反馈和控制，以评估其营销活动的效率和效果，并找到改进的方法。[56]

◉ 小　结

1. 从管理的角度来看，市场营销就是一种组织职能，包括一套创造、传播和交付顾客价值的过程以及以有利于组织和利益相关者的方式对顾客关系进行管理的过程。营销管理既是一门艺术，又是一门科学，是有关选择目标市场并通过创造、交付和传播优质顾客价值来建立、维持和强化顾客关系的艺术和科学。

2. 营销者往往具有对需求进行管理的技能：他们致力于影响需求水平、需求时机和具体的需求构成。在市场营销中，营销者往往会涉及许多营销对象，如有形的产品、服务、节事、人物、场所、产权、组织、信息和想法等。同时，市场营销也在不同的市场上发挥着自己的作用：消费者市场、组织市场、全球市场和非营利组织市场。

3. 市场营销不仅仅是营销部门的事。市场营销需要影响顾客体验的所有方面。为了创建强有力的营销组织，营销者必须像其他部门中的管理人员一样考虑问题，而其他部门的管理人员则需要像营销人员那样来考虑问题。

4. 由于一系列重大社会因素的变化，顾客和企业都拥有了许多新的能力。所以，当今的市场已经与以前大不相同了。这些因素创造了新的机会和挑战。随着企业不断寻求实现卓越营销绩效的新方式，营销管理在最近几年里也发生了一系列重大的变化。

5. 在从事经营活动的时候，组织往往面临五种不同的竞争观念：生产观念、产品观念、推销观念、营销观念和全方位营销观念。其中，前三种观念在今天的用处十分有限。

6. 全方位营销观念的基础是开发、设计和实施营销计划、营销过程和营销活动，并充分认识到它们的广度以及相互依赖性。全方位营销观念认为，市场营销中所有细节都是至关重要的，因此有必要从广义的视角、基于整合的观点来看待市场营销。全方位营销主要涉及四个方面：关系营销、整合营销、内部营销和绩效营销。

7. 成功的营销管理包括一系列重要任务，主要包括设计营销战略和营销计划、获取营销洞察、与顾客建立起联系、塑造强势品牌、设计市场供应物、交付与传播价值和实现长期成长。

◉ 营销应用

营销辩论：市场营销是创造需要还是满足需要？

人们常常把市场营销定义为用来满足人的需要和欲望。然而，批评家却认为，市场营销的作用不止于此，它还可以创造出以前并不存在的需要和欲望。根据这些批评家的论点，营销者实际上是鼓励消费者在那些自己实际并不需要的产品和服务上花费更多的钱。

辩论双方

正方：市场营销能够塑造消费者的需要和欲望。

反方：市场营销只能反映消费者的需要和欲望。

营销讨论：营销变化

考虑市场营销中的广泛变化。你的周围也在发生这类变化吗？它们与主要的社会因素有关联吗？是哪些因素导致了这些变化？

◉ 卓越营销案例

耐克公司

耐克公司（Nike）始建于 1962 年，最初的公司名称是蓝带体育用品公司（Blue Ribbon Sports），主营体育用品。该公司特别关注专门为运动员设计高质量的跑鞋。其创始人菲利普 · 奈特（Philip Knight）深信，如果从国外进口，以富有竞争力的价格生产专门面向跑步者的高技术跑鞋是可行的。可以说，该公司致力于为专业运动员设计创新运动鞋的形象，使得其在美国消费者中逐渐拥有了一大批“追随者”。

耐克公司认为金字塔式的影响力是不可小看的——虽然顶级运动员所占的比例不高，但他们的偏好或行为却可以对全体消费者的产品与品牌偏好产生重要的影响。因此，从一开始，耐克公司在营销活动中就把获奖运动员作为代言人。耐克公司的第一位代言人——史蒂夫 · 普里方丹（Steve Prefontaine）拥有玩世不恭的态度，与耐克公司的精神相吻合。

1985 年，耐克公司与一代运动新星——迈克尔 · 乔丹（Michael Jordan）签约，请他担任公司的代言人。虽然迈克尔 · 乔丹还是一个新秀，但他体现了卓越的竞技水平。耐克公司这次的赌注获得了可观的回报：飞人乔丹（Air Jordan）系列篮球鞋非常畅销，仅第一年就为公司带来了超过 1 亿美元的销售收入。正如一位记者所言：“很少有营销者能够相对准确地识别出这些会在各自领域实现重大突破的运动员，并同他们签约，从而使公司的营销活动取得巨大成功。”

1988 年，耐克公司花费 2 000 万美元第一次推出了“想做就做”（Just Do It）的广告活动。这项活动最终包括 12 场赛事直播，微妙地挑战了一代运动狂热者对目标的追求，从而很自然地体现了耐克公司借由运动而自强不息的理念。

随着耐克公司开始向欧洲市场扩张，公司发现：对于欧洲人来说，美国风格的广告有些太激进了。耐克公司认识到了这样一种需要：在欧洲，耐克公司也必须设法使其品牌运动化，就像该公司以前在美国所做的那样。这就意味着耐克公司必须设法在欧洲建立起信任感，并加强耐克品牌与欧洲运动之间的关联度，特别是与足球的关联度。于是，耐克公司开始积极赞助青年联合会、当地俱乐部和各个国家队。“运动化”也要求消费者可以注意到运动员在使用耐克公司的产品，特别是获胜的运动员穿着耐克公司的产品。1994 年，耐克公司迎来了最大的转折，巴西队获得了世界杯冠军（这是耐克公司真正赞助过的唯一的一支国家队）。这次成功改变了耐克在欧洲的形象，从帆布胶底运动鞋的企

业形象转变成代表情感、忠诚和身份的品牌形象。到了2003年，耐克公司海外市场的销售收入首次超过了美国市场的销售收入。

2007年，耐克公司收购了茵宝公司(Umbro)——一家生产足球鞋、足球运动服和足球装备的英国制造商。这次收购提高了耐克公司在足球领域的影响力，并使耐克公司成为世界上100多支职业足球队唯一的制服供应商。

在2008年北京奥运会期间，耐克公司也努力开拓国际市场，尤其是中国市场。尽管公司的竞争对手阿迪达斯(Adidas)是奥运会的官方赞助商，但是耐克从国际奥委会(International Olympic Committee)那里获得了一项特别许可——在比赛中播放展示奥运会运动员的耐克广告。除此以外，耐克还赞助了许多运动队和运动员，其中包括大部分中国运动队以及美国男子国家篮球队中的11位著名的运动员。那一年，耐克公司在亚洲区域的销售额增长了15%，达到了33亿美元，其国际部门的收入占到公司总收入的53%。有人认为，耐克在奥运会期间的营销策略比奥运会的官方赞助商阿迪达斯还要成功。

除了扩大其海外品牌的影响力，耐克公司还通过让顶尖运动员代言和消费者推广宣传项目等方式成功地涉足了包括运动鞋、运动衣和设备在内的新的产品类型。其中，耐克公司的耐克高尔夫(Nike Golf)品牌(鞋、服装和装备)，是由国际巨星——泰格·伍兹(Tiger Woods)代言的，该品牌已经改变了高尔夫选手的穿着方式。伍兹对高尔夫运动的巨大影响力以及他穿着耐克的方式已经把绿色变成了“高尔夫的时尚跑道”。此外，耐克还使用超级明星来帮助建立与消费者的联系。2009年，耐克公司在nikegolf.com网站上开展了一个名叫泰格的网络互动活动。球迷可以和泰格·伍兹在线讨论高尔夫。这是一个全美范围内的消费者体验日活动的一部分。在这个体验日活动中，还包括装备演示、长距离击球竞赛和店内特价品。

在网球方面，耐克公司则同玛利亚·莎拉波娃(Maria Sharapova)、罗杰·费德勒(Roger Federer)、拉斐尔·纳达尔(Rafael Nadal)联合起来推广它的网球服和装备。2008年，温布尔登网球公开赛决赛中，由费德勒对阵纳达尔，因为两人从头到脚都是耐克的产品，所以有人说这是一场价值1 060万美元的5小时耐克广告。

耐克与七届环法自行车赛冠军兰斯·阿姆斯特朗(Lance Armstrong)的合作并不仅仅是为了卖耐克产品，还是为了支持“阿姆斯特朗活得坚强”(Armstrong LIVESTRONG)活动。耐克设计、生产并销售了7 000万个黄色的“活得坚强”手镯，将所得8 000万美元全部捐给了兰斯·阿姆斯特朗基金会。同时，在耐克公司的一系列商业广告中，还突出了有关阿姆斯特朗的生命力、意志力与礼物的信息。

为了提高篮球鞋和球衣的销量，耐克公司继续请像科比·布莱恩特(Kobe Bryant)和勒布朗·詹姆斯(LeBron James)这样的大牌球星担任代言人。此外，耐克公司还与著名的服装零售商Foot Locker共同建立了新的连锁店——篮球之屋(House of Hoops)，在里面只销售耐克的品牌产品，如匡威(Converse)和乔丹。

最近，耐克公司在跑鞋领域的市场份额增长了60%，这主要得益于同苹果公司的合作。“Nike+”技术包括一个放在跑鞋里的传感器和一个与iPod，iTouch和iPhone匹配的接收器。当运动员跑步或者健身时，接收器就可以获取并显示跑步的里程、热量消耗值和步伐等数据，并且会将这些数据存储起来以供下载。现在，“Nike+”已经成为世界上最大的跑步俱乐部。

2008年和2009年，“Nike+”俱乐部主办了“世界齐跑的一天”(Human Race 10K)活动，这是世界上最大也是全球唯一的虚拟比赛。2008年，这项活动有78万人参加。2009年，参加的人数超过了上一年度的78万人。跑步者在线报名，使用“Nike+”技术，并在比赛当天选定路线，然后在这一天的任何时候跑1万米的路程。之后需要做的就是：把数据从传感器中下载下来，然后把每一位赛跑者的官方耗时张贴出来，就可以和全世界

其他选手的耗时进行比较了。

与许多公司一样，耐克公司正试图让公司和产品变得更加环保。然而，和许多公司不同的是：耐克并没有在这方面进行多少宣传。一位品牌顾问解释说："耐克意味着成功，可持续性与耐克品牌有什么联系呢?"耐克公司管理人员也认为，宣传生态友好的消息可能会在某种程度上弱化该公司的高科技形象。因此，耐克公司暂不会在回收旧鞋然后做成新鞋这方面做出尝试。

今天，耐克占据全球运动鞋市场的31%，占据美国市场的50%。而且，耐克公司的产品范围也在快速膨胀，从手表到滑板再到游泳帽等。公司的长期政策仍然聚焦在篮球、跑步、足球、女士健身、男士训练和运动文化上。随着耐克向公司区域市场和产品类别的成功扩张，耐克公司已成为世界第一大运动鞋和服装的制造商。2009财年，该公司的收入已经超过了190亿美元。

［问题］

1. 你赞成还是不赞成耐克公司的核心营销战略？为什么？该公司的核心营销战略的相关风险可能包括哪些?

2. 如果你是阿迪达斯总裁，你会怎样与耐克公司进行竞争?

资料来源：Justin Ewers and Tim Smart, "A Designer Swooshes In," *U.S. News & World Report*, January 26, 2004, p.12; "Corporate Media Executive of the Year," *Delaney Report*, January 12, 2004, p.1; Barbara Lippert, "Game Changers: Inside the Three Greatest Ad Campaigns of the Past Three Decades," *Adweek*, November 17, 2008; "10 Top Nontraditional Campaigns," *Advertising Age*, December 22, 2003, p.24; Chris Zook and James Allen, "Growth Outside the Core," *Harvard Business Review*, December 2003, p.66; Jeremy Mullman, "NIKE: What Slowdown? Swoosh Rides Games to New High," *Advertising Age*, October 20, 2008, p.34; Allison Kaplan, "Look Just Like Tiger (until you swing)," *America's Intelligence Wire*, August 9, 2009; Reena Jana and Burt Helm, "Nike Goes Green, Very Quietly," *BusinessWeek*, June 22, 2009.

谷歌公司

1998年，两位斯坦福大学（Stanford University）的博士研究生——拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）——组建了一家搜索引擎公司，命名为谷歌公司。这个名字代表着一个数字googol，即10的100次方，它意味着该公司帮助用户在网上找到大量有用的数据。谷歌的目标是："整合全世界的数据，让它们变得随处都可以便利地获取而且更加有用。"从一开始，谷歌公司就努力成为一家优秀的企业。它给员工提供舒适的工作环境，有较强的道德意识，有著名的公司信条："不做坏事。"

谷歌公司通过坚持经营核心业务并且不断创新而成为互联网搜索引擎领域的市场领先者。随着谷歌公司发展成为"网络用户在线搜索信息"的主要平台，公司成功地吸引了大量的广告商。谷歌公司主要依靠为广告商提供"搜索广告"来盈利：这种搜索广告通常以小的文本框形式出现在搜索结果的周围，广告商按照使用者点击的次数付费。谷歌的搜索广告项目叫"广告词项目"（AdWords），把搜索界面的部分空间卖给由几个关键词链接的广告。谷歌公司通过拍卖方式，把重要的关键词和页面卖给出价最高的竞标者。谷歌公司最近又增加了一个项目——广告联盟（AdSense）。任何网站均可免费申请加入谷歌公司的广告联盟，成为谷歌的内容发布商，内容发布商可以在自己网站上显示相关的谷歌关键词广告，谷歌根据会员网站上显示的广告被点击的次数支付佣金。

除了为广告商提供在线的"不动产"，谷歌公司还通过提供工具为广告商增加价值，以便使它们可以更好地对广告进行定位并理解广告的营销效果。谷歌为广告商提供了免费分析系统Google Analytics，可以提供一份自定义的报告或是相关指标数据，详细描述互联网用户是怎样找到这个网站的，他们浏览或点击了什么广告，他们从事了什么活动以及产生了多少流量等。谷歌公司的客户折扣轮胎公司（Discount Tire）能够识别出访客哪里出现了问

题，是什么问题使他们放弃购买的。然后，折扣轮胎公司据此调整了自己的网站，并且更新了关键字搜索，之后，该公司的销售额在一周之内增长了14%。

谷歌公司支持这样一种营销模式：持续监视和优化广告资源和预算。这种模式能够提供实时的数据，从而可以对网络营销活动进行实时的改进和完善。谷歌公司把上述方式称为"营销资产管理"，意思是说需要像资产组合中的资产管理那样来对广告进行管理，而且要根据市场条件的状况对广告进行管理。与实施几个月之前所制定的营销计划不同，企业可以利用所收集的实时数据来优化营销活动的效果，并使企业可以对市场做出快速的反应。

在过去的十多年，谷歌公司不仅提供了搜索方面的服务，而且提供大量的其他服务、应用程序和工具。谷歌公司免费发布产品，这为该公司销售额外的目标广告空间提供了大量机会。因为谷歌97%的收益来源于在线广告，所以新的广告空间对于谷歌公司的成长来说是十分重要的。

谷歌公司的产品和服务可以分为五类，分别是：桌面产品、移动产品、网络产品、硬件产品和其他产品。其中，桌面产品包括可以独立使用的应用程序，如谷歌地图（使用卫星图像和航拍图像的虚拟地球）、谷歌浏览器（网页浏览器）、谷歌YouTube（谷歌在2006年花16.5亿美元收购了在线视频网站YouTube），以及桌面扩展产品，如谷歌工具栏（浏览器工具栏）；移动产品包括为手机提供的全部应用程序；网络产品主要分为如下几个部分：广告（如AdWorks，DoubleClick和Click-to-Call）、交流和发布（如谷歌文档、谷歌日历、谷歌小工具和实时通信和协作的在线工具——Wave）、开发（如安卓（Android）和Google Code）、地图（如谷歌星空（Google Sky）和谷歌地图）、搜索引擎（如Google Dictionary，Google Alerts和Google Scholar）和统计数字（如Google Trends和Google Analytics）。

谷歌公司的产品开发阶段始于谷歌实验室。在这里，可以找到待测试的新产品清单。接下来，会进入Beta测试阶段。这时，谷歌公司会邀请用户进行早期原型测试。一旦产品通过测试并且准备向社会大众发布，就进入谷歌核心产品的黄金阶段。例如，谷歌语音（Google Voice）目前正处于Beta测试阶段，它为用户提供一个谷歌手机号码，可以与家庭、办公室和手机号码联系起来，用户可以自由选择在有电话打来的时候连接到哪一部电话上。由于谷歌语音的复杂性和受欢迎性，用户只有在收到邀请时才能注册使用。

谷歌公司并没有在传统广告上投入很多钱。最近，谷歌公司正在努力吸引微软产品的使用者，希望他们使用谷歌公司的"云计算"应用程序，而不是微软的操作系统和办公软件。通过"Going Google"，用户可以从网页浏览器中获取自己的文件和应用程序，而不用实际拥有实体的基础设施和软件。2009年，谷歌为Google Chrome（一个微软网络浏览器的代替品）推出了第一个电视广告。

同时，谷歌公司在移动通信领域也做了一次豪赌。在2008年向市场投放了安卓移动操作系统之后，谷歌公司和苹果公司的iPhone产品开始了正面的竞争。尽管许多人都更喜欢苹果公司的平台，但也有评论家肯定了安卓的优势。最重要的是：安卓是免费的、开源的，并且有数百万美元的投资为后盾。这表明谷歌公司希望和自己的合作伙伴一起开发和设计安卓系统。此外，在美国，苹果公司只支持AT&T网络。与此同时，大量的AT&T的竞争对手则支持安卓系统。如果谷歌公司能够让大量的消费者使用智能手机，那么它能在移动广告方面挣很多钱。一名分析师指出："谷歌公司正在试图使自己占得先机。当移动广告成为一种主流的时候，谷歌公司就成为主要的竞争厂商了，移动显示将是谷歌公司的重要成长领域。"

谷歌公司的目标是在网络上接触到尽可能多的顾客，而无论他们是用计算机上网，还是用手机上网。上网的用户越多，谷歌公司的广告就卖得越好。谷歌公司的新产品也能满足这个目标，并让顾客的网络体验更加个性化。例如，谷歌公司开发了这样一个程序：它允许用户在谷歌地图上标记自己当前

的位置，点击本地标签，就可以获取有关本地餐馆、酒吧和娱乐场所等方面的信息。

自创建以来，谷歌公司及其品牌就取得了巨大的成功。谷歌公司在 2009 年的一次一小时的断电，就让全世界的网络流量下降了 5%。2009 年，谷歌公司在美国搜索引擎市场上占有 65%的份额，明显高于雅虎 20%的市场份额。从全球范围来看，谷歌公司也具有主导优势，占有 89%的市场份额，而雅虎只有 5%，MSN 只有 3%。2008 年，谷歌公司的盈利达到了 210 亿美元，被评为世界上最知名的品牌之一，其品牌价值高达 860 亿美元。

［问题］

1. 谷歌公司经营着众多的业务与产品，该公司的核心品牌价值观是什么？

2. 谷歌公司未来会成为什么样的公司呢？考虑到在云计算方面与微软公司、在智能手机方面与苹果公司的竞争，你认为谷歌公司目前的策略正确吗？

资料来源：www.google.com；Catherine P. Taylor, "Google Flex," *Adweek*, March 20, 2006, cover story; Richard Karpinski, "Keywords, Analytics Help Define User Lifetime Value," *Advertising Age*, April 24, 2006, p. S2; Danny Gorog, "Survival Guide," *Herald Sun*, March 29, 2006; Julie Schlosser, "Google," *Fortune*, October 31, 2005, pp. 168 - 69; Jefferson Graham, "Google's Profit Sails Past Expectations," *USA Today*, October 21, 2005; Dan Frommer, "Brandz Top 100 2008 Report"; "Google's Android Mobile Platform Is Getting Huge," *Advertising Age*, October 8, 2009; Rita Chang, "Google Set for Richer Advertising on Smartphones," *Advertising Age*, October 5, 2009.



第2章 制定营销战略与营销计划

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 市场营销是如何影响顾客价值的?
2. 组织的不同层面是如何制定战略计划的?
3. 营销计划通常都包括哪些内容?

在营销管理过程中，关键因素就是能够指导营销活动的、具有远见卓识的、富有创造性的营销战略和营销计划。一般而言，制定能够经受时间考验的、正确的营销战略，往往需要把规范性和灵活性有机结合起来。一方面，企业必须坚持一种有效的战略；另一方面，企业也必须不断地运用新方法来改进自己的战略。同时，营销战略也越来越依赖于“为企业的一系列产品和服务制定相应的战略”。

1994年，喜欢网上冲浪的斯坦福大学校友创建了雅虎公司。在硅谷这样群雄逐鹿的竞争环境中，雅虎公司从创建时的一家很小的企业快速成长为很有影响力的网络媒介企业。雅虎公司除了努力做好搜索引擎业务，也努力拓展其他业务。例如，雅虎公司曾经自豪地指出：“雅虎不仅为人们进行搜索提供了平台，也是人们交流与购物的场所。而且，是集上述三大功能为一体的唯一一家企业。”它的业务范围包括电子邮件、新闻、天气、音乐、照片、游戏、购物、拍卖和旅游等。其中，雅虎公司的大部分收入来自广告，但该公司同时也从网上个人广告、邮件高级服务和小业务服务等项目订阅中获得利润。虽然雅虎公司努力通过大量富有原创性的内容来获取相对于谷歌公司的竞争优势，但谷歌公司在搜索引擎、电子邮件和相关服务方面的竞争地位却大幅上升，成为富有优势的领先者，并因而受到广告商的青睐。不过，雅虎公司收购了照片共享服务商 Flichr、社会书签管理器 Del. icio. us 和在线视频编辑网站 Jumpcut，从而强化了自己的竞争能力。同时，雅虎公司以5.79亿美元收购了 Kelkoo——一家欧

洲比较购物网站，以10亿美元现金收购了阿里巴巴（Alibaba）——中国的一家电子商务网站46%的股权。这两次收购在一定程度上推动了雅虎公司在欧洲和亚洲的持续性全球成长过程。雅虎公司同微软公司就可能的并购持续谈判了长达10年的时间，并在2009年6月达到了顶点——允许微软全面接入雅虎搜索引擎，并在微软公司未来有关它自己的搜索引擎——必应（Bing）的一系列项目中加以应用。然而，雅虎公司首席执行官卡罗尔·巴茨（Carol Bartz）在该公司未来如何发展方面还面临许多难题。[1]

本章从探讨战略营销在顾客价值创造中的作用开始，从不同视角探讨了营销计划问题，并阐述了如何制定正式的营销计划。

营销和顾客价值

任何企业的任务都是向顾客交付价值并从中获取相应的利润。在超强竞争的经济中，随着理性顾客数量变得越来越多，他们面临越来越多的选择。这样，只有对价值交付过程进行调整，并选择、提供和传播优异的价值，企业才能取胜。

价值交付过程

传统的营销观念是企业生产产品，然后进行销售。依照这种观点，市场营销是发生销售阶段。对于奉行这种传统观念的企业而言，只有在产品短缺的经济中，由于消费者不太关心质量、属性或风格，因此才具有最大的成功机会。例如，在发展中国家市场上，基本的生活必需品就属于这种情况。

然而，这种传统的观念在人们面临大量选择的经济条件下是不适用的。因此，大众市场实际上会裂变为众多的细分市场，而每个细分市场又具有不同的需要、感知、偏好和购买标准。明智的竞争对手必须面向清晰界定的目标市场设计并提供相应的产品或服务。在这种情况下，一种新的业务流程观应运而生，并把市场营销放在整个计划之首。与强调制造然后进行销售相反，现在的企业往往都把自己视为价值交付过程的一部分。

价值的创造和交付过程可以分为三个阶段。[2]第一阶段是选择价值，这是在创造任何产品之前市场营销都先必须做的“功课”。营销者必须对市场进行细分，选择适当的目标市场，开发市场供应物的价值定位。我们所说的“市场细分、目标市场选择和定位”就代表着战略营销的核心内容。一旦业务单位选择好了价值，第二个阶段就开始了，那就是提供价值。营销者必须确定特定产品的特性、价格和分销。第三个阶段的任务，就是利用营销者传播价值。在这一阶段，通过组织销售人员、促销、广告和其他传播工具来宣告产品的诞生、投放并进行产品促销。实际上，在产品开发出来之前，价值交付过程就已经开始了。然后，伴随着产品的开发和市场投放等过程，价值交付过程会一直持续下去。当然，在上述三个阶段，都会发生相应的成本。

□ 价值链

哈佛大学教授迈克尔·波特（Michael Porter）提出了**价值链**（value chain）的概念。[3]作为可供企业使用的一种战略工具，它有助于管理人员识别能创造更多顾客价值的各种途径。根据这个模型，每家企业都包括彼此存在协同的设计、生产、营销、交付和支持其产品的一系列活动。价值链主要包括九项相互关联的战略活动——五项基础活动和四项辅助活动，它们都在特定的业务中创造着价值，并产生相应的成本。

基础活动包括企业购进原材料（内部物流）、进行加工并生产出最终产品（生产运营）、将其运出企业（外部物流）、上市销售（营销与销售）和提供售后服务（服务）这一系列依次进行的活动；辅助活动包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施建设——企业会设立专门的部门分别从事上述辅助活动。企业的基础设施包括企业的一般管理、计划、财务、会计、法律和政府事务等的成本。

企业的任务就是检查每项价值创造活动的成本和运营状况，并寻求改进措施。管理人员应该对竞争对手的成本和经营状况做出估计，并以此为标杆来衡量本企业经营业绩的好坏和成本的高低。同时，他们还应该领先一步，研究世界顶级企业的“最佳实践”。在实践中，可以通过咨询顾客、供应商、分销商、金融分析师、商业协会和报刊来识别到底哪些企业是最好的企业。而且，即使对于最好的企业而言，它也可以通过与其他行业的企业比较（如果必要的话）来进行标杆管理，从而提升自己的绩效水平。例如，为了确保自己的公司目标更富有创新性，通用电气公司就把宝洁公司视为标杆，进行标杆管理，开发并完善自己的最佳实践。[4]

企业的成功不仅取决于各个部门完成其本职工作的质量，更取决于企业是否能够协调好各个部门的工作，以便更高效地完成核心业务流程。[5]这里所说的核心业务流程主要包括：

- **市场感知过程**。包括收集市场信息、在企业内部发布市场信息和对市场信息做出反应的所有活动。
- **新产品开发与实现过程**。包括在预算范围内进行研发和快速投放高质量的新产品的所有活动。
- **顾客获取过程**。包括界定目标市场和探察潜在新顾客的所有活动。
- **客户关系管理过程**。包括加深对顾客的理解、构建顾客关系和向目标顾客提供定制化产品与服务的所有活动。
- **订单履行过程**。包括接收和批准订单并按时装船和取得货款的所有活动。

一些实力雄厚的企业正在进行工作流程的再造，创建跨职能的团队，并让这种团队负责每个流程。[6]在施乐公司（Xerox），顾客运营团队把销售、运输、安装、服务和账单处理等活动联系起来，确保各项活动之间能够紧密衔接、相互配合。在实践中，成功的企业往往是利用跨职能团队对核心业务流程进行卓越管理的企业。AT&T公司、律商联讯公司（LexisNexis）和普拉特惠尼公司（Pratt & Whitney）已经着手对员工进行重组，把他们纳入到各个跨职能团队中去。此外，在非营利组织和政府组织中，也存在跨职能团队。

为了获得成功，企业还需要超越自身的运营管理环节，深入分析供应商、分销商和最终顾客的价值链，以寻求更大的竞争优势。实际上，现在有许多企业都跟特

定的供应商及分销商建立起合作伙伴关系，以创造优异的**价值交付网络**（value delivery network），或称之为**供应链**（supply chain）。

索尼公司 2009年5月，索尼公司发布声明：在未来两年时间里，将裁掉一半的供应商，使供应商数量保持在1 200个左右，以便增加从每一家供应商那里所购买的零部件和原材料的数量，从而降低单位采购成本和采购总成本。对此，有些股票分析师积极地评价这一新闻，并认为这表明该企业将致力于流程再造。然而，也有些分析师认为这一新闻并不乐观。例如，瑞穗证券公司（Mizuho Investors Securities）的一位分析师认为："我不知道这样是否有效，因为这只是运营流程的精简，可能并不会很快就简单地对提高利润产生积极影响，也未必能够取得立竿见影的效果。"[7]

□ 核心竞争力

从传统的意义上讲，企业往往拥有和控制着在某一领域中开展经营活动所需要的大部分资源——人力、原材料、机器、信息和能源等。但现在情况已经发生了变化，只要能够提高质量或降低成本，许多企业都倾向于在非核心资源方面实施资源外取。

这时，关键是掌握和培育企业开展经营活动所必需的核心资源和能力。很多纺织企业、化工和计算机/电子产品企业都不自己制造产品，因为离岸生产更富有竞争力。然而，它们总是关注于企业的核心竞争力，如产品设计、开发和营销等。一般来说，**核心竞争力**（core competency）应该具有以下三个典型特征：(1) 它是竞争优势的源泉，并能够对顾客感知利益做出重大贡献；(2) 在市场上具有广泛的应用性；(3) 竞争者很难模仿。[8]

具有独特能力的企业，或是很多业务流程中都有卓越表现的企业，往往能够获得竞争优势。沃顿商学院教授乔治·戴伊（George Day）认为，市场驱动型组织往往在以下三种独特能力方面有着卓越的表现：市场感知能力、顾客联系能力和渠道连接能力。[9]就市场感知而言，乔治·戴伊认为，许多机会和威胁往往都是从业务边缘中的微弱信号开始的。[10]为此，他还专门为形成外围视野和构建机敏型组织的战略及其实用工具设计了系统的流程。在实践中，具体可以通过回答与三个方面相关的问题来实现，即从过去学习、评价现在和设想未来。

竞争优势最终来源于企业是否能够在下面的工作中取得卓越的绩效：使核心竞争力和独特能力与紧密交织在一起的活动系统匹配起来，这种匹配程度将直接决定企业竞争优势的强弱。例如，竞争对手发现实际上很难模仿西南航空公司、沃尔玛公司或者宜家公司。之所以这样，主要是因为竞争对手无法模仿这些企业的活动系统。

为了实现核心竞争力的最大化，企业往往必须在组织重组与协调方面有卓越的表现。为此，成功的企业往往遵循以下三个步骤：(1) 重新界定业务概念或"大智慧"；(2) 重新划定企业的业务范围；(3) 重新定位企业的品牌个性。下面就来看看柯达公司是如何对其业务进行调整和重组的。

柯达公司　随着数字化时代的到来和利用计算机进行存储、共享和打印相片能力的增强，柯达公司不论是在网络上，还是在实体零售店里，都面临比以往更加激烈的竞争。2004 年，柯达公司股价跌破道琼斯工业平均指数之后（在此之前，该公司股价已连续 70 多年维持在道琼斯指数平均水平以上），就开始了痛苦的改革历程。这项改革从拓展数码相机、打印机以及其他数码设备的生产开始，并试图增加利润较高的医疗成像设备的市场份额。然而，进行市场转型并非易事，往往面临诸多挑战。2004—2007 年，柯达公司总共削减了 30 000 个工作岗位，并购了一系列企业，组建了柯达公司的图像信息部门。2006 年，柯达公司宣布将外购数码相机（即资源外取），而不再是自己生产。柯达公司不仅要说服顾客去购买它的数码相机和家用打印机，而且还要建立起“最方便、最便宜的相片处理产品”的品牌形象。目前，该公司面临来自索尼公司、佳能公司和惠普公司等大型企业的激烈竞争。[11]

□ 全方位营销导向和顾客价值

有一种全方位营销观认为，全方位营销是“对价值探索、价值创造和价值交付过程进行整合，目的是与利益相关者建立起令人满意的长期互动关系”。[12]根据这一观点，全方位营销的成功运用往往需要对交付优质产品、服务和速度的价值链进行管理。通过扩大顾客份额、建立顾客忠诚度、获取顾客终身价值，全方位营销可以促使利润不断增长。全方位营销主要强调三个关键的管理问题：

1. **价值探索**——企业如何发现新的价值机会。
2. **价值创造**——企业如何更有效地提供更有前途、更有吸引力的新价值产品或服务。
3. **价值交付**——企业如何使用自己的能力和基础设施更有效地交付新价值产品或服务。

□ 战略计划的主要角色

成功的营销往往要求企业具有了解、洞察、交付、捕捉和维持顾客价值的能力。在实践中，只有少数企业成为市场的领导者（营销大师）（见表 2—1）。这些企业都是以顾客为中心的，而且其组织结构可以确保它们能够对不断变化的顾客需求做出有效反应。同时，这些企业也都构建了卓越的营销部门，而且其他部门（如生产、财务、研发、人力资源和采购等部门）也都接受了“顾客就是上帝”的观点。

为了确保自己能够选择和从事正确的活动，营销者必须对以下三个关键领域的战略计划活动给予高度重视：（1）把企业的业务作为一项投资组合进行管理；（2）通过分析市场增长率和企业在市场中的地位及其匹配程度来评估每项业务的优势；（3）制定相应的战略。对于每一项业务而言，企业也应该制定出一个包括长远目标的业务规划。

对于许多大型企业而言，一般包括四个组织层次：公司层、部门层、业务层和产品层。公司总部负责设计公司的战略计划，以指导整个公司的运作、总部给每个

业务部门提供多少资源以及开发和放弃哪些业务等。然后，每个部门也都必须制定相应的部门计划，以便把公司所给予的资金分配给下属的各个业务单位。当然，各业务单位也必须制定业务单位战略计划，以便确保该业务单位在将来是有利可图的。最后，在每个业务单位的各个产品层次上（产品线、品牌），也要制定相应的营销计划，以在特定的产品市场上实现预定的目标。

表 2—1　　一些市场领导者的例子

亚马逊公司	企业租车公司（Enterprise Rent-A-Car）	美国前进保险公司（Progressive Insurance）
B&O 音响公司（Bang & Olufsen）	谷歌公司	丽嘉酒店（Ritz-Carlton）
巴诺书店（Barnes & Noble）	哈雷-戴维森公司（Harley-Davidson）	三星公司
百思买公司	本田公司（Honda）	索尼公司
宝马公司	宜家公司	西南航空公司
博德斯书店（Borders）	乐高公司（LEGO）	星巴克（Starbucks）
佳能公司	麦当劳	塔吉特公司
卡特彼勒公司（Caterpillar）	耐克公司	特易购公司
地中海俱乐部（Club Med）	诺基亚公司	丰田公司
好市多公司（Costco）	诺德斯特龙公司（Nordstrom）	维珍公司
迪士尼公司（Disney）	宝洁（Procter & Gamble）	沃尔玛公司
eBay 公司		美国全食超市公司
伊莱克斯公司（Electrolux）		

营销计划（marketing plan）是指导和协调市场营销努力的核心工具。一般而言，营销计划的制定包括两个层次：战略营销计划和战术营销计划。**战略营销计划**（strategic marketing plan）是在分析当前最佳市场机会的基础上确定目标市场并提出价值主张。**战术营销计划**（tactical marketing plan）则描绘了特定时期的营销战术，包括产品属性、促销、销售规范、定价、销售渠道和服务等。图 2—1 勾勒出了战略计划、实施和控制的整个过程。接下来，本书将逐一分析组织在四个层面上的计划过程。

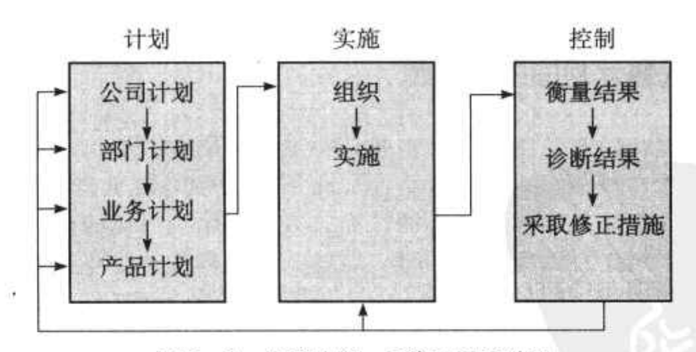


图 2—1　战略计划、实施和控制过程

公司和部门的战略计划

有些公司赋予其下属业务单位很大的自主权，由它们自己决定自己的销售额、利润和战略；而其他一些公司则为其业务单位制定明确的目标，但允许它们制定实

现这些目标的战略。此外，也有些公司为每个业务单位制定目标，并参与制定具体的业务单位战略。

所有公司总部都从事以下四项计划活动：

- 确定公司使命。
- 建立战略业务单位。
- 给每个战略业务单位配置资源。
- 评估成长机会。

下面，我们就分别阐述如上所述的每一项计划活动。

□ 确定公司使命

组织存在是为了完成某些目标：制造汽车、提供贷款和提供住宿等。随着时间的推移，组织的使命可能会发生变化，以利用新的机会或对新的市场条件做出反应。亚马逊公司就调整了自己的使命，正在从全球最大的网上书店转变为全球最大的网上商店。eBay公司的使命从经营在线的受托拍卖业务转变为所有商品的拍卖。

在确定自己的使命时，企业不妨参考彼得·德鲁克的经典问题[13]：我们的企业是干什么的？顾客是谁？我们对顾客的价值是什么？我们的业务将是什么？我们的业务应该是什么？这些听上去很简单的问题，却正是公司必须时时做出回答的最大难题。成功的公司经常会向自己提出这些问题，并做出慎重而全面的解答。

组织制定**使命陈述**（mission statements）的目的，是使管理人员、员工和顾客可以共享公司的使命（在许多情况下是这样）。一份有效而清晰的使命陈述，往往可以使员工对组织目标、方向和机会达成共识，并提供有效的指导。

当公司的使命能够反映公司的愿景———一个“几乎不可能实现的梦想”（提供在未来的10～20年里公司的发展方向）时，就达到了使命的最高境界。索尼公司的前任总裁盛田昭夫（Akio Morita）希望每个人都可以携带供个人使用的可移动音响，结果他的公司就发明了随身听和CD随身听。弗雷德·史密斯（Fred Smith）希望“无论在美国的哪一个地方，邮件的到达时间都不迟于第二天早上10点半”，结果他创建了联邦快递公司（Federal Express）。

好的使命陈述往往具有以下五个显著特点：

1. **它集中在有限的目标上。**“我们要生产最高质量的产品，并以最低的价格建立最广泛的分销网络和提供服务。”这听上去还不错，但实际上却由于目标太多而导致目标不明确。
2. **使命陈述应该强调公司的主要政策和价值观。**有助于对员工的自主范围进行限制，从而使员工的努力与组织目标保持一致。
3. **使命陈述应该明确公司想要参与竞争的主要领域与范围。**表2—2总结了使命陈述的一些关键维度。
4. **使命陈述必须立足于长期视角。**使命陈述必须具有持久性，管理人员只有在使命变得与企业目标完全不相关时，才可以改变或调整公司使命。
5. **使命陈述应该尽可能简单、容易记忆和意味深长。**营销咨询专家盖伊·川崎（Guy Kawasaki）甚至提倡用3～4个词来概括公司使命（用来替代较长的使命陈述），如玫琳凯公司（Mary Kay）提出的“丰富女性人生”

的使命。[14]

表 2—2　在使命陈述中指出竞争领域和边界

- **产业领域**。有些公司只参与一个行业的经营活动，有些公司则只限于经营一系列相关行业的产品，有些公司则只限于经营产业用品、消费品或服务。
  ——卡特彼勒公司关注于产业用品，而约翰迪尔公司（John Deere）则同时经营产业用品与消费品。
- **产品和应用领域**。企业需要界定其所供应产品的范围和应用领域。
  ——圣祖德医疗公司（St. Jude Medical）的目标是："投身于医疗科技和服务，以使医生有更多的控制权，并在推动医疗实践进步的同时成功治疗每一位病人。"
- **能力领域**。企业需要界定自己希望掌握和充分运用的技术与其他核心竞争力领域。
  ——日本的 NEC 公司在计算机、通信和集成组件方面拥有核心竞争力，它能够生产便携式计算机、电视接收机、手提电话等产品。
- **细分市场领域**。企业希望提供产品或服务的市场类型或顾客类型，即细分市场。有些公司只为上流社会市场提供产品或服务。
  ——阿斯顿·马丁公司（Aston Martin）只生产高级轿车。嘉宝公司（Gerber）则主要为婴儿市场提供产品与服务。
- **垂直渠道领域**。这指的是企业所希望的渠道层级的数量，包括企业参与其中的、从原材料到最终产品再到分销的整个过程。
  ——一个极端是企业拥有庞大的垂直渠道领域。例如，美国服装公司（American Apparel）在洛杉矶市中心的一栋建筑物里从事染色、设计、裁剪、营销和分销等所有活动。
  ——另外一个极端是企业根本就没有垂直结合，就像是一家"空壳公司"，几乎把所有产品和服务的生产都外包给其他供应商。例如，地铁报国际公司（Metro International）在 16 个国家印刷了 34 种当地免费杂志。它几乎没有自己的记者和印刷机。它主要从其他新闻渠道购买一些新闻（文章），然后把所有的印刷工作和大部分分销工作外包给第三方。[16]
- **地理区域领域**。企业希望开拓的区域、国家或一组国家的范围，就是这里所说的地理区域领域。
  ——一个极端是公司只在一个特定的城市或一个州展开经营活动，另外一个极端是像德国邮政敦豪（Deutsche Post DHL）和荷兰皇家壳牌（Royal Dutch/Shell）这样的跨国公司，它们在 100 多个国家有自己的业务。

下面给出了一组有意思的比较：左边是相对含糊的是使命陈述，右边是谷歌公司的使命陈述和经营哲学。

通过创新比竞争对手更快、更好、更全面地交付顾客价值和顾客领导地位，以此提升品牌的总价值。 通过把最好的展现给你，我们创造品牌并使世人更加快乐。	**谷歌公司的使命** 整合全世界的数据，让它们变得随处都可以便利地获取而且更加有用。 **谷歌公司的经营哲学** 永不满足。 1. 以顾客为中心，所有其他规则都要遵循这一条。 2. 把一件事做到最好，是很重要的。 3. 快比慢好。 4. 民主在网络上是行得通的。 5. 你没必要在你的办公桌上找到答案。 6. 不昧良心照样可以赚钱。 7. 你可以获得更多的信息。 8. 对信息的需要超越了所有边界。 9. 无须监督，你也能认真做事。 10. 没有最好，只有更好。[15]

□ 建立战略业务单位

公司常常根据产品来界定自己所从事的业务：它们在从事“汽车业”或“服装业”等。但是，公司必须把业务看成是顾客满足的过程。产品是短暂的，而基本需要和顾客群体则是永恒的。运输是一种需要，马车、轮船、汽车、火车、飞机和卡车都只是为了满足这种需要而生产的产品而已。

基于顾客需求来界定业务，往往可以帮助企业找到潜在的成长机会。表 2—3 列举了从产品导向转向市场导向的例子。其中特别强调了目标市场界定和战略市场界定之间的差异。

表 2—3　产品导向型和市场导向型对业务的不同界定

公司	产品导向型业务定义	市场导向型业务定义
联合太平洋铁路 (Union Pacific Railroad)	我们经营铁路。	我们承载商品和旅客。
施乐	我们生产复印设备。	我们帮助提高办公效率。
赫斯 (Hess Corporation)	我们销售汽油。	我们提供能源。
哥伦比亚电影 (Columbia Pictures)	我们拍摄电影。	我们提供娱乐。
大英百科全书 (Encyclopaedia Britannica)	我们出版图书。	我们传播知识。
开利 (Carrier)	我们制造空调和炉子。	我们提供家庭温度控制装备。

目标市场界定关注的是向现有市场出售产品或服务。例如，百事可乐公司把自己的目标市场界定为“每个希望喝可乐饮料的人”，这就意味着百事可乐公司的竞争对手就是其他的可乐公司。战略市场界定关注的则是潜在市场。如果百事可乐公司认为顾客购买可乐是为了解渴，那么它就应该把包括非可乐软饮料、瓶装水、果汁、茶和咖啡在内的生产商也看作自己的竞争对手。为了更好地参与竞争，百事可乐公司也许决定销售其他饮料——成长前景诱人的其他饮料产品。

一般而言，可从以下三个方面来界定一个业务领域：顾客群、顾客需要和技术。[17]例如，有一家小型企业专门为电视摄影棚设计白炽照明系统，它的顾客群就是电视摄影棚，顾客需要的就是照明，技术就是白炽照明。当然，该公司也为其他顾客群生产照明灯，如家庭、工厂和办公室，或者是提供电视摄影棚所需要的其他服务，如暖气、通风和空调等，它也可以为电视摄影棚设计其他照明技术，如红外线或紫外线照明以及环保的绿色荧光照明等。

大型公司往往同时经营一系列不同的业务，而且每项业务都有独特的战略。通用电气公司把自己所经营的业务划分为 49 个**战略业务单位** (strategic business unit，SBU)。一般而言，战略业务单位具有以下三个主要特征：

- 它是一项独立的业务或相关业务的集合体，而且在计划工作时能够与该公司经营的其他业务分离开来而单独编制计划。
- 它有自己的竞争对手。
- 它有专门的经理人员负责战略计划、利润业绩，而且该经理人员可以控制对利润产生影响的大部分因素。

确定公司的战略业务单位的目的，就是要制定独立的战略，并配置适当的资

金。高层管理人员知道，在公司的业务组合中，通常既包括“昨天的辉煌业务”，也包括“明天可以支撑企业生存或成长的业务”。[18]丽诗加邦公司（Liz Claiborne）在经营 Ellen Tracy，Sigrid Olsen 和 Laundry 等品牌的同时，更加关注面向年轻人的业务与品牌，如 Juicy Couture，Lucky Brand Jeans，Mexx 和 Kate Spade。金宝汤公司近十年一直在股票市场上有着喜人的绩效表现。之所以能够做到这一点，主要是因为该公司在简餐、烘烤小吃和蔬菜饮料市场上开发出了数一数二的产品，并且还特别注重价值、营养和便利性。[19]

迪拜世界公司 作为世界上最高的建筑物、最大的购物商场之一，迪拜世界公司（Dubai World）的大楼在沙漠上耸立云霄。阿拉伯联合酋长国的经济主要由四个部门来支撑，分别是旅游、金融服务、国际航运和房地产。作为当地领先的开发商，迪拜世界公司成功地运营着在上述四个领域的政府投资组合（见表2—4）。2008—2009年的经济萧条，沉重地打击了阿拉伯联合酋长国：旅游行业衰退了，房地产方面的收入也急剧下降。在莱美拉棕榈岛上，2007年的时候，一些豪宅每平方英尺能卖到626美元，而在2010年8月却只能卖到191美元。2009年下半年，迪拜政府先是要求债权人进行债务重组，接着又与外资银行进行了艰苦的谈判。2010年10月，终于传出一些好消息。根据国际货币基金组织（IMF）的统计，2010年迪拜经济增长了0.5%。这次经济增长主要归功于迪拜贸易的增长和物流相关业务的发展，它们历来都是经济增长的主要源泉。谈判能力和集团多样化的优势有助于迪拜渡过这次金融危机。[20]

表2—4　　迪拜世界公司的业务单位

迪拜世界公司是一家在以下几个领域开展经营活动的全球控股公司：物流、海事、城市发展、金融服务。其业务组合包括：

- 迪拜港口世界（DP World）——国际海运码头（港口）运营
- 干船坞世界（Drydocks World）——轮船建造和修理
- 迪拜海事城（Dubai Maritime City）——多用途航运枢纽，包括游艇和豪宅（在建）
- 经济区世界（Economic Zones World）——自由区和经济特区的全球化管理
- 伊斯提斯马世界（Istithmar World）——涉足消费、工业、金融服务、航空航天和房地产领域的全球私募股权投资公司
- 利米缇思（Limitless）——房地产开发公司（2010年7月3日与纳赫尔公司合并）
- 纳赫尔（Nakheel）——房地产开发和旅游

□ 给每个战略业务单位分配资源[21]

一旦界定了战略业务单位，公司就应该决定如何分配公司的资源。20世纪70年代，不少企业纷纷引进了业务组合计划模型来分析投资决策。通用电气/麦肯锡矩阵就是根据竞争优势和行业吸引力来区分每一个战略业务单位。面对不同类型的业务，管理人员可以做出促进成长、进行收获或获取现金或加以维持的投资决策。另一种业务组合计划模型是波士顿成长—份额矩阵，它利用相对市场份额和每年的

市场增长率作为投资决策的两大标准来进行决策，并区分出哪些战略业务单位属于瘦狗类、哪些属于现金牛类、哪些属于问题类、哪些属于明星类。

诸如此类的业务组合计划模型过于简单，也很主观，因此已经逐渐丧失了诱惑力。现在，有些公司开始利用股东价值分析工具进行内部投资决策，即判断公司拥有或放弃某个战略业务单位（无论是出售该项业务还是剥离该项业务）对公司市场价值的影响如何，是增加公司价值还是减少公司价值。一般而言，这类价值计算与分析工具主要是根据全球扩张、重新定位或重新选择目标顾客或战略性业务外包中的潜在成长机会来评价各项业务的潜力。

□ 评估成长机会

评估成长机会包括计划发展一项新业务、减少或终止某项老业务。如果在未来的理想销售水平和预计的销售水平之间有缺口，管理人员就必须制定一项开发或收购新业务的计划，以弥补缺口。

图 2—2 列示了一家生产空白压缩式光盘的公司——音乐会公司（Musicale）（虚构的）——的战略计划缺口。最下面的曲线表明该公司现有业务组合在未来五年的期望销售水平，最上面的则是公司希望在未来五年内所要达到的销售水平。很明显，该公司希望的成长速度要快于现有业务组合所提供的可能性。但是，如何才能填补这一战略计划缺口呢？

第一，在公司现有的业务领域寻找未来的发展机会（密集型成长机会）；第二，建立或收购与目前业务相关的业务（一体化成长机会）；第三，增加与公司目前业务无关的、富有吸引力的业务（多样化成长机会）。

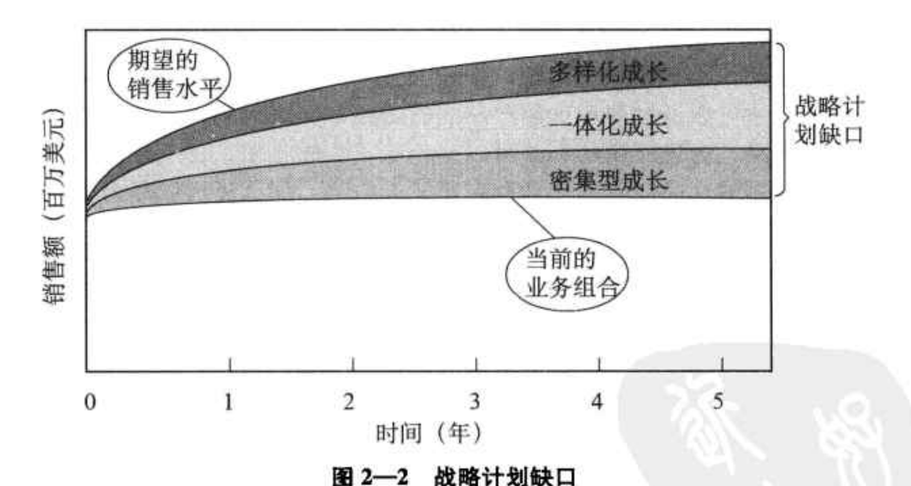


图 2—2　战略计划缺口

密集型成长　公司管理人员的首要行动方案就是剖析和改进现有业务的各种机会。在此过程中，一种识别新的密集型成长机会的有用工具就是所谓的产品—市场扩展方格（product-market expansion grid）。它从企业现有和未来的产品和市场出发，考虑了企业的战略成长机会。

公司应该首先考虑：在现有市场上，现有产品是否能够获得更多的市场份额（市场渗透战略）。其次，应该考虑的是能否为现有产品开发新的市场（市场开发战略）。再次，应该考虑的是能否在现有市场上开发出新的产品（产品开发战略）。最

后，考虑是否存在为新市场开发新产品的机会（多样化战略）。下面以奈斯派索（NESPRESSO）的成长机会为例进行分析。

奈斯派索 1986 年，雀巢公司推出了奈斯派索品牌，其目标是使每个人都能制作一杯完美的特浓咖啡。自 2000 年以来，雀巢公司奈斯派索咖啡业务就以每年 30%的平均速度在增长，成为雀巢公司获取成功的重要驱动力量。目前，奈斯派索咖啡业务已经遍布 50 个国家。奈斯派索咖啡成功地实现了在家里或在工作中提供高品质特浓咖啡的想法，并在咖啡胶囊（咖啡包）系统的发展中一直处于领先地位。它的成功主要包括以下三个方面的原因：第一，奈斯派索咖啡机使用的是高质量咖啡，这些咖啡是从全球 1%的优质咖啡豆中挑选出来的；第二，它使用最好的机器，满足不同的顾客需求，保证高质量的咖啡并且便于使用；第三，它通过网络、精品店和电话服务中心为顾客提供卓越的顾客服务。奈斯派索俱乐部拥有 700 多万人，他们与雀巢公司保持着密切的联系，并构成了品牌未来成长的"使者"。奈斯派索的成长战略主要由以下因素来支撑：不断增长的产品线——季节性咖啡品种、配料和巧克力，B2B 市场（组织市场）上的合作伙伴——酒店（如丽嘉酒店和凯宾斯基酒店（Kempinski））、航空公司（如德国汉莎航空（Lufthansa）和阿联酋航空（Emirates）），通过胶囊回收和与雨林联盟（Rainforest Alliance）构建伙伴关系等所表现出来的对可持续发展的承诺。奈斯派索品牌仍在持续成长。2010 年 8 月，奈斯派索成功地在上海设立了全球第 200 家精品店。2010 年，营业收入超过了预期的 30 亿美元。目前，全世界消费者每一分钟就会消费掉 10 000 多杯奈斯派索咖啡。[22]

因此，为了增加销售额，音乐会公司可能会怎样应用三种主要的密集型成长战略呢？它可以通过展示这种产品能够给顾客带来的利益来尽量鼓励现有顾客购买更多的产品。这里所说的利益可以是：除了存储音乐，还可以存储数据。如果注意到竞争对手的产品或营销活动存在明显的缺陷，那么还可以尽力去吸引竞争对手的顾客。最后，也可以劝说未使用者开始购买和消费其产品。

音乐会应该如何应用市场开发战略呢？第一，它可以试着在当前的销售领域识别潜在的用户群体。如果以前一直是向消费者市场出售光盘，那么现在就可以考虑进入办公用品和产业用品市场。第二，可以在现有市场空间中建立新的分销渠道。如果一直是通过立体声设备商店进行分销，那么现在就可以增加一些大众商品分销渠道或者网络渠道。第三，可以考虑在当地或国外增加新的销售点。

管理人员也应该考虑开发新产品的可能性。音乐会公司可以开发新的属性。例如，增加数据存储量或产品的耐久性。同时，也可以开发两种或几种不同质量的光盘，或者研究开发替代技术，如 U 盘。

通过分析上述密集型成长战略，管理人员可能会找到几种可行的成长方式。然而，基于这种视角的成长可能还达不到要求。这时，管理人员就可以寻求一体化成长的机会了。

一体化成长 通过后向一体化、前向一体化或水平一体化，也可以实现某项业务销售额或利润的增长。例如，制药业巨头默克公司（Merck）已经不再只是单纯地开发和销售药品。1989 年，它与强生公司合资，开始销售非处方药。1991 年，

它又与杜邦公司（DuPont）合资建立了研发基地。2000年，则与先灵葆雅公司（Schering-Plough）合作，共同开发和销售新的处方药。而且，在1997年，默克公司还与法国罗纳普朗克SA公司（Rhone Poulenc S. A.）（现在叫赛诺菲安万特SA（Sanofi-Arentis S. A.））合作，对两家公司的动物卫生和家禽遗传业务进行整合，创建了完全一体化的动物保健品公司——梅里亚有限公司（Merial Limited）。此外，默克公司还在2003年收购了药品直邮销售商美可保健公司（Medco），在2006年收购了Sirna Therapeutics公司。

横向并购和联盟并非总能解决问题。例如，西尔斯公司（Sears）和凯马特公司（Kmart）的合并，就没有解决各自的问题。[23]但是，长期以来，媒体公司一直从一体化成长中受益良多。下面是一位商业记者所描述的美国全国广播公司（NBC）在与威望迪环球娱乐公司（Vivendi Universal）的合并中所获得的收益。尽管这是一个难以实现的例子，但却充分体现了这种成长战略的内在可能性[24]：

> 当热门电影《赛车风云4》（Fast & Furious4）（由环球电影公司（Universal Pictures）制作）在电视上播放后，它开始在博悦（Bravo）（由NBC公司所有）和美国互联网（USA Network）（由环球电影公司拥有）上广泛传播。紧接着，环球电影公司就有了将其改编成电视连续剧的想法。后来，NBC公司首先在这方面做出了尝试。后来，该电视剧开始在Hulu.com（部分由NBC公司所有）上播出，最后在环球影城创建了颇受欢迎的主题娱乐公园景点。

音乐会公司应该如何实现一体化成长呢？该公司可以收购一家或几家供应商，如塑料生产商，以通过后向一体化进一步提升利润或加强控制；或者，也可以考虑收购若干批发商或零售商，特别是当后两者的利润很高时（前向一体化）；最后，它也可以收购一家或多家竞争对手，前提是政府对这种水平一体化没有限制。但是，源于一体化成长战略的成长机会可能仍然无法达到期望的水平。这时，该公司就应该考虑多样化成长了。

多样化成长 当在目前业务范围之外的领域出现了商机时，就可以采用多样化成长战略了。其中，商机是指该行业具有很大的吸引力，而且本公司也具备获得成功所必需的一组业务优势。例如，迪士尼公司最初是动画片制造商，后来开始在商品制造领域对其卡通人物进行特许经营，通过亥伯龙出版公司（Hy Perion）出版大众感兴趣的奇幻小说，后来又进入广播电视领域，拥有了自己的迪士尼频道，进而并购了美国广播公司（ABC）和娱乐与体育节目电视网（ESPN），后来又开发了主题公园、度假村与酒店业务以及巡游与商业影院体验等业务。

对于音乐会公司而言，可行的多样化成长战略有以下几种：第一，该公司可以开发与现有产品线的技术或营销活动存在协同关系的新产品，即使这些新产品可能吸引不同的客户群（同心多样化战略），也不必担心。因为掌握着压缩光盘的制作技术，所以音乐会公司可以先从事激光光盘的制作业务。第二，该公司可以采用水平一体化战略去开发吸引消费者的新产品，即使新产品和现有产品线不存在什么关系也无所谓。例如，音乐会公司可以生产一种CD包。尽管这种CD包的生产可能需要不同的制作程序，它仍然可以选择这样做。第三，该公司也可以开发某种与现有技术、现有产品或现有市场毫无关联的新业务（跨行业多样化战略），甚至可以考虑开辟新的业务领域，如应用软件或个人备忘记事本。

精简组织和剥离老业务 企业还必须审慎地调整、收割或剥离那些不良的老业务，以便能够释放更多的资源，并应用到其他业务中去。同时，这样做也可以降低

成本。例如，美国运通公司（American Express）为了集中发展旅游与信用卡业务，在 2005 年成功地剥离了财务顾问事业部——它提供保险、共同基金、投资建议和经纪业务以及资产管理服务。现在，该项业务在剥离之后更名为阿默普莱斯金融公司（Ameriprise Financial）。

□ 组织和组织文化

战略计划是由特定的组织基于本组织的具体情况而制定的。一般而言，公司**组织**（organization）是由组织结构、组织政策和公司文化构成的。不过，所有这些构成要素在迅速变化的环境中都有可能机能失调。虽然管理人员可以改变组织结构和组织政策（有一定难度），但公司文化的改变却往往十分困难。然而，使公司文化适应环境与战略的变化以做出调整是新战略能够成功实施的关键所在。

那么**公司文化**（corporate culture）到底是什么呢？这个词令许多企业界人士大伤脑筋，有人认为，“公司文化就是共享的经验、故事、信仰和标准，它们构成了一个组织的基本特征”。是的，在走进一家公司的时候，首先注意到的就是公司文化——人们的衣着、与人谈话的方式以及对待顾客的方式等。当惠普公司的首席执行官马克·赫德（Mark Hurd）上任的时候，他的目标之一就是振兴著名的“惠普之道”——仁慈的但不屈不挠的企业文化，给予员工充分的奖励，但同时希望实现团队合作、成长和利润。[25]

以顾客为中心的文化可以对组织的各个方面产生影响。有时，公司文化是自然而然形成的，是直接从首席执行官自身的个性和习惯转移来的。迈克·拉扎里迪斯（Mike Lazaridis）是生产黑莓手机的 RIM 公司（Research in Motion）的总裁兼首席执行官，他在自己的研究领域是一位科学家，曾获得奥斯卡电影科技成就奖。为了关注新的研究和致力于公司目标的实现，他每周都会在公司总部主持以创新为中心的“愿景”系列论坛。正如他所说：“我觉得我们拥有创新文化，工程师绝对可以直接跟我对话和交流。我将永远致力于推动创新活动。”[26]

□ 市场营销创新

市场营销创新是非常重要的。战略的灵感在公司的每个角落中存在。[27]高层管理者应该识别并鼓励在战略制定中被忽略的三类群体，以使他们有机会提出新的观点，这三类群体是：富有朝气与活力的员工、远离总部的员工和刚接触这个行业的员工。每个群体都可能提出挑战公司传统的观点，并形成新的创意。

德国利洁时公司（Reckitt Benckiser）是相对保守的家用清洁产品行业的创新者，它生产的 3 岁以下儿童用品创造的销售额占其销售总额的 40%左右。同时，该公司鼓励其多国员工深入挖掘消费者的习惯，并奖励那些有优异绩效的员工。营销洞察专栏中的“实现创新性营销”描述了一个领先企业是如何进行创新的。

公司在制定战略的时候，实际上就是识别有关未来的各种不同看法，然后从中做出选择。皇家荷兰壳牌集团在**情境分析法**（scenario analysis）方面一直处于领先地位。情境分析法主要是：对驱动市场和造成各种不确定性的各个因素做出假设，进而对公司未来的各种可能情况做出描述。在管理人员对每种情境进行分析

时，必须思考这样的问题：如果发生了这样的情况，我们应该怎么办呢？最后，管理人员应该在各种情境中挑选出最有可能发生的情境，然后对照有关征兆或迹象判断是否会发生这样的情况。[28]下面让我们来看看电影行业所遇到的挑战。

营销洞察

实现创新性营销

IBM公司曾经对各公司的首席执行官和政府领导进行调查，了解他们日常安排的重点是什么。其中，有关创新的回答特别具有启发性。商业模式创新和寻找独特的做事方法备受首席执行官和政府领导的青睐。IBM公司自身对于商业模式创新的追求动力，导致了该公司的许多合作项目，其中既包括公司内部的合作，也包括与其他企业、政府和大学研究机构的合作。IBM公司首席执行官塞缪尔·帕米萨诺（Samuel Palmisano）指出，IBM公司基于Cell架构的单元处理器技术研究的突破（它是在IBM公司的Power架构的基础上衍生而来的），如果没有与索尼和任天堂这两家企业的合作以及与竞争对手微软和东芝的合作，是不能获得成功的。

类似地，宝洁公司也确定了这样的目标：在公司的新产品中，要有50%左右来自公司的实验室之外，即从发明家、科学家和那些自己开发新产品的供应商那里获得。

商业领袖吉姆·科林斯（Jim Collins）的研究强调了基于广泛视角的系统性创新的重要性："一味地追求重大突破和大创意是与我们的研究结论背道而驰的。为了创建一家成功的企业，往往需要做出一个又一个决策、采取一项又一项行动，而且日复一日、月复一月。成功来自积累，没有任何一项决策可以造就一家成功的企业。"不过，他也引用了以在主题公园领域获得成功的沃尔特·迪士尼公司和在零售业取得成功的沃尔玛公司为代表的成功企业的例子，它们都是在相当长的一段时间里实施了大创意而获得持续成功的企业。

美国西北大学教授莫汉比尔·绍尼（Mohanbir Sawhney）及其同事概括出业务创新的12个维度，如表2—5所示，并指出："商业创新旨在增加顾客价值，而不单指发明新产品。而且，商业创新有很多形式，在商业系统中的每一个环节中都可能会出现创新。此外，商业创新是系统性的创新，它要求对所经营业务的各个方面都要进行仔细的思考。"

表2—5 业务创新的12个维度

维度	定义	举例
供应物（提供什么）	开发创新的产品或服务	● 吉列公司的锋速3Turbo剃刀 ● 苹果音乐播放器iPod和iTunes音乐服务
平台	用共同的配件或模块来创造一系列衍生的产品	● 通用汽车公司的OnStar远程信息服务平台 ● 迪士尼公司的动画电影
解决方案	创造整合的、定制化的产品与服务，以便点对点地解决顾客的问题	● 联合包裹速递公司（UPS）物流服务领域的供应链解决方案 ● 杜邦公司的建筑创新方案
顾客（谁）	发现未被满足的顾客需求或识别被忽视的顾客细分群体	● 企业租车公司替代汽车租赁业务 ● 绿山能源公司（Green Mountain Energy）只做绿色能源
顾客体验	重新设计顾客在所有接触点的互动和顾客互动中的关键时刻	● 华盛顿互惠银行的Occasio零售银行理念 ● 卡贝拉（Cabela）"提供顾客体验"的理念
价值获取	重新界定企业的盈利模式或创造创新性的收入流	● 谷歌公司的收费搜索 ● 布洛克巴斯特公司（Block buster）的收入共享（与电影渠道商）

续前表

维度	定义	举例
流程/过程（如何）	重新设计核心营运流程以提高效率和效果	● 丰田的生产运营系统 ● 通用电气公司的六西格玛设计
组织	改变组织形式、职能和企业的活动范围	● 思科系统公司以伙伴为中心的网络化虚拟组织 ● 宝洁公司的前后端混合组织（以顾客为中心）
供应链	重新定义原料供应与订单的履行	● 摩恩公司（Moen）的 ProjectNet 合作设计（与供应商） ● 通用汽车公司塞尔塔（Celta）一体化供应链和在线销售
产品展销（哪里）	建立新的营销渠道或创新的展示点，包括顾客购买产品或使用产品的场所	● 星巴克公司在咖啡店销售音乐唱片 ● 迪堡公司（Diebold）用于银行的远程柜员系统
网络	创造以网络为中心的情报与整合供应物	● 奥的斯（Otis）远程电梯监控服务 ● 国防部（Department of Defence）以网络为中心的游击战
品牌	将品牌推广到新市场	● 维珍集团品牌化的风险资本 ● 生活方式品牌雅虎

资料来源：Mohanbir Sawhney，Robert C. Wolcott，and Inigo Arroniz，"The 12 Different Ways for Companies to Innovate，" *MIT Sloan Management Review*（Spring 2006），p. 78.

最后，为了发现突破性的创意，一些企业想方设法让企业员工参与到解决企业营销问题的讨论中来。在韩国三星公司的价值创新项目中，公司把由工程师、设计者和计划者组成的产品开发团队组织起来，告诉他们日程安排和截止日期，在首尔南部的公司总部独立开展创新活动，并配备 50 位专家进行指导。为了帮助他们做出正确的决策和权衡，团队成员又绘制了"价值曲线"，按照 1 分至 5 分分别给音质或图像效果等属性分配不同的权重。类似地，为了开发一款新车，宝马公司也几乎发挥了研发与创新中心（Research and Innovation Center）（或"项目屋"（Project House））中所有成员的智慧，其中包括工程、设计、生产、营销、采购和金融等方面的各类专家。

资料来源：Steve Hamm，"Innovation：The View from the Top，" *BusinessWeek*，April 3，2006，pp. 52－53；Jena McGregor，"The World's Most Innovative Companies，" *BusinessWeek*，April 24，2006，pp. 63－74；Rich Karlgard，"Digital Rules，" *Forbes*，March 13，2006，p. 31；Jennifer Rooney and Jim Collins，"Being Great Is *Not* Just a Matter of Big Ideas，" *Point*，June 2006，p. 20；Moon Ihlwan，"Camp Samsung，" *BusinessWeek*，July 3，2006，pp. 46－47；Mohanbir Sawhney，Robert C. Wolcott，and Inigo Arroniz，"The 12 Different Ways for Companies to Innovate，" *MIT Sloan Management Review*（Spring 2006），pp. 75－85.

电影行业 网飞公司（Netflix）的成功（参见第 15 章）、通过网络宽带观看较长的娱乐节目或玩网络游戏的便利性，使 DVD 的销售减少了 6.8 个百分点，专家认为这一趋势仍将继续。最近出现的红盒子（Redbox）及其拥有的大量电影租赁亭（每天租用只花 1 美元）构成了电影行业和 DVD 销售业务的又一威胁。因此，很明显，对于电影制片厂而言，它们必须为这一天做好准备：电影不再主要通过实体的分销机构来实现，而是更多地通过卫星与有线电

视公司的视频点播服务。在典型的4.99美元有线电视收费中，电影制片厂可以获得其中70%的收入。与此形成对照的是，在DVD的销售中，电影制片厂可以获得其中30%的收入。尽管如此，DVD的销售仍然产生了70%的电影利润。为了在不对DVD销售业务产生破坏性影响的情况下增加电子渠道的销售，许多电影制片厂都在尝试一些新的方法。例如，以华纳兄弟（Warner Bros.）为代表的一批电影公司在发行DVD的同时，也开始在网上和有线电视上播放电影；迪士尼公司则强调友好的迪士尼品牌电影，以实现更高的DVD销售额，同时还通过该公司的主题公园、电视频道和商店进行交叉促销；派拉蒙影业公司（Paramount）则选择在百视达公司（Blockbuster）网站上免费首次投放"蠢蛋搞怪秀2.5"（Jackass 2.5）来吸引注意力和推动口碑传播。实际上，许多电影制片厂都在重新思考自己的商业模型：万一有一天DVD不再占有统治地位，它们应该采用何种商业模式？而且在这一思考过程中它们正尽可能多地考虑到各种可能的情境。[29]

业务单位战略计划

业务单位的战略计划过程主要包括如图2—3所示的几个步骤。下面分别对各个步骤加以阐述。

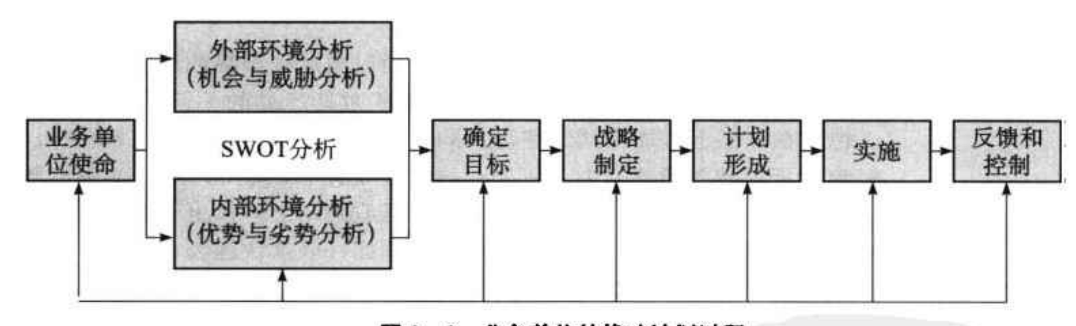


图2—3 业务单位的战略计划过程

□ 确定业务单位使命

每个业务单位都要在广泛的公司使命的指导下确定本单位的具体使命。因此，电视摄影棚照明设备公司可能会把自己的使命界定为："以主要的电视摄影棚为目标顾客，并努力成为最先进、最可靠的摄影棚灯光技术的卖主。"需要注意的是，这项使命意味着该公司并不想争夺小型电视摄影棚的生意，也不想通过低价格来展开竞争，更不想涉足非灯光设备领域。

□ SWOT分析

对公司的优势（strength）、劣势（weakness）、机会（opportunity）和威胁

(threat) 进行全面分析，就是 SWOT 分析。它可以监视外部环境和内部营销环境。

外部环境（机会与威胁）分析 任何业务单位都必须监测那些对其盈利能力产生重要影响的关键宏观因素和关键微观因素。为此，任何业务单位都需要建立起一个营销情报系统，以便研究这些因素的重要发展趋势以及潜在的机会和威胁。

从某种意义上说，成功的营销就是发现、开发营销机会并从中受益的艺术。[30] 其中，**营销机会**（marketing opportunity）就是指购买者存在需求和兴趣的领域，而且公司又具有较高的概率能够满足这些需求并获得利润。具体而言，市场机会主要包括三个来源。[31] 第一个来源就是提供某种供应短缺的产品。在这种情况下，由于市场需要非常明显，因此一般并不需要什么营销技巧。第二个来源是使用新的或更好的方法向顾客提供现有的产品或服务。此时，可能存在多种方式用以改进现有的产品与服务，如直接向顾客询问需求（问题探索法）、让顾客描绘有关产品或服务的理想创意（理想方法）、询问顾客获得与使用以及处理一个产品的步骤（消费链法）。第三个来源就是向顾客提供新的产品和服务。

营销者必须善于发现机会。具体而言，有如下建议供参考：

- **企业可能会从产业趋势的集聚和推出对市场而言全新的混合产品或服务中受益**。例如，目前至少有五家大型手机制造商从推出具有数码相机功能、视频功能和全球定位功能（GPS）的手机中受益。
- **企业可以设法使购买过程更加便利或高效**。现在，消费者可以使用互联网找到比以前更多的书，而且只要点击几下鼠标就可以搜到最低价格的图书了。
- **企业可以设法去满足需要更多信息和建议的市场需求**。例如，消费者评价网站——安吉排行榜（Angie's List）把个人顾客与其他人评价过的当地家居装修承包商和医生成功地联系起来。
- **企业可以提供定制化的产品或服务，而以前这些产品或服务都是以标准化的方式存在**。例如，天木兰公司允许顾客为其产品的不同部分选择不同的颜色、在产品上添加不同的字母或数字、选择不同的缝纫工艺和装饰。
- **企业可以导入新的能力**。例如，消费者现在利用新的 iMac 苹果电脑创造和编辑数字电影，然后传送到苹果服务器或网站上，供世界各地的朋友分享。
- **企业可以更快速地交付产品和服务**。例如，联邦快递公司找到了一种比美国邮政更快捷地递送邮件和包裹的新方法。
- **企业可以选择以更低的价格提供某种产品**。例如，一些医药公司已经创造出适合大众消费的品牌药品，而且有些邮购药品公司以更低的价格来销售药品。

为了对机会进行评估，企业可以使用**市场机会分析法**（market opportunity analysis，MOA）判定各项机会的吸引力和成功概率。具体而言，可以通过询问如下问题来实现：

1. 是否可以有说服力地向锁定的目标市场清晰地传递有关“利益”的信息？
2. 是否能够通过经济有效的媒体和交易渠道接触目标市场？
3. 公司是否拥有或使用了交付顾客利益所必需的关键能力或资源？
4. 公司能否比现在的或潜在的竞争对手更好地交付顾客所期望的利益？
5. 投资回报率能否到达或超过本公司一开始所设定的期望水平？

在图 2—4（a）中，描绘了机会矩阵。其中，电视照明设备公司所面临的最佳机会是图 2—4（a）左上角所代表的那些机会（#1），而位于右下角的机会则由于吸引力太小而不值得考虑（#4），右上角（#2）和左下角（#3）所代表的机会应该是需要企业密切关注的机会，其中任何一个机会的吸引力和成功概率都可能会发生变化。

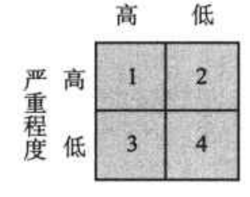
(a) 机会矩阵

		成功概率	
		高	低
吸引力	高	1	2
	低	3	4

机会

1. 公司开发更强大的照明系统
2. 公司开发可以测量任何照明系统的能源效率的设备
3. 公司开发一种测量照明水平的设备
4. 公司开发可以对电视演播室的工作人员进行有关照明基础知识培训的软件包

(b) 威胁矩阵



威胁

1.竞争对手开发更好的照明系统
2.严重的长期经济萧条
3.成本增加
4.法律要求减少电视演播室的数量（减少许可）

图 2—4　机会与威胁矩阵

环境威胁（environmental threat）是指不利的发展趋势所形成的挑战，在缺乏预防性营销活动的情况下，这种不利趋势很可能会侵蚀公司的销售和利润。图 2—4（b）利用威胁矩阵描绘了电视摄影棚设备公司所面临的若干威胁。其中，左上角的威胁是最严重的，因为它们会严重地危害公司的利益，而且发生的概率也很大。为了应对诸如此类的威胁，公司特别需要制定应变计划。右下角所代表的威胁相对比较弱，基本上可以忽略；右上角和左下角的威胁不需要应变计划，但企业必须给予密切的关注，并在严重程度上升时采取有效措施。

内部环境（优势/劣势）分析　发现有吸引力的机会是一回事，能够把握并充分利用机会是另一回事。每个业务单位都应该对其优势和劣势进行评价和分析。

布莱特抵押贷款公司　布莱特抵押贷款公司（Loan Bright）是一家经营在线抵押贷款的企业。通过该公司的网站，所有的潜在的个人贷款者（买房者）可以获得一份个性化的贷款清单和有关条款与期限。首先，该公司通过向更高一级的次贷公司（包括富国银行房产抵押贷款公司（Wells Fargo Home Mortgage）、美国银行抵押贷款公司（Bank of America Mortgage）和大通房产抵押贷款公司（Chase Howe Mortgage））出售买房者的信息来获得利润。然后，这些公司会对所购买的信息进行处理，识别出潜在的顾客信息，并把它们交给公司的销售团队。但是，令人担忧的内部问题也随之产生了。一方面，布莱特抵押贷款公司需要不断地花费时间和资源去使公司的大客户感到满意，而这些大客户却随着时间的推移变得越来越难以满足了。于是，该公司的高层管理人员就集中在一起，分析市场和讨论布莱特抵押贷款公司的优势和劣势。最后，他们决定与其专门为那些大客户提供服务，还不如转向为更多的个体贷款人员提供服务。这些客户会在浏览过刊登在谷歌网页上的广告而采取行动，并且只想购买少量的潜在顾客数据。为了成功地进行这种转型，就需要布莱特抵

押贷款公司的营销人员改变营销方式，包括用只有一页纸的合同取代长达 12 页纸的合同，并创建独立的客户服务部门。[32]

每个业务单位都可以利用特定的表格对其优势和劣势进行评价。其中的表格，如营销备忘专栏中的“优势/劣势分析检查表”所示。

营销备忘

优势/劣势分析检查表

	绩效					重要性		
	特强	稍强	中强	稍弱	特弱	高	中	低
市场营销								
1. 公司信誉	____	____	____	____	____	____	____	____
2. 市场份额	____	____	____	____	____	____	____	____
3. 顾客满意	____	____	____	____	____	____	____	____
4. 顾客挽留	____	____	____	____	____	____	____	____
5. 产品质量	____	____	____	____	____	____	____	____
6. 服务质量	____	____	____	____	____	____	____	____
7. 定价效果	____	____	____	____	____	____	____	____
8. 分销效果	____	____	____	____	____	____	____	____
9. 促销效果	____	____	____	____	____	____	____	____
10. 销售人员效果	____	____	____	____	____	____	____	____
11. 创新效果	____	____	____	____	____	____	____	____
12. 地理覆盖区域	____	____	____	____	____	____	____	____
财务								
13. 资本来源/成本	____	____	____	____	____	____	____	____
14. 现金流量	____	____	____	____	____	____	____	____
15. 资金稳定性	____	____	____	____	____	____	____	____
制造								
16. 设备	____	____	____	____	____	____	____	____
17. 规模经济	____	____	____	____	____	____	____	____
18. 生产能力	____	____	____	____	____	____	____	____
19. 甘于奉献的高技能劳动力	____	____	____	____	____	____	____	____
20. 按时生产和交货的能力	____	____	____	____	____	____	____	____
21. 技术与制造工艺	____	____	____	____	____	____	____	____
组织								
22. 有远见的技术卓越的领导	____	____	____	____	____	____	____	____
23. 具有奉献精神的员工	____	____	____	____	____	____	____	____
24. 创业导向	____	____	____	____	____	____	____	____
25. 弹性/适应能力	____	____	____	____	____	____	____	____

很明显，公司并没有必要改进自己的所有劣势，也不是要充分利用所有的优势。最大的问题是：公司应该是只局限于利用已有优势的机会，还是去获取和发展

某些优势，以便找到更好的机会。例如，得州仪器公司（Texas Instruments）的管理人员中就存在两种意见：一种意见认为，公司应该坚守工业电子产品（有明显的优势）；而另一种意见则认为，公司应该继续推出电子消费品（缺少所必需的营销优势）。

□ 目标制定

一旦完成了 SWOT 分析，公司就可以进一步**制定目标**（goal formulation）——为特定的计划周期制定具体的目标，也就是企业战略计划过程中的目标制定阶段。其中，目标应该是经过量化的、有明确的时间范畴的具体目标。

大多数业务单位所追求的目标都是一种组合，包括利润率、销售增长额、市场份额的提高、风险的分散、创新和声誉等。业务单位先建立这些目标，然后进行目标管理。为了使目标管理正常进行，业务单位的各种目标必须满足以下四个条件：

1. **目标必须按照轻重缓急有层次地加以安排**。例如，在这一阶段，某个业务单位的关键目标是提高投资报酬率。管理人员可以通过增加收入或减少成本来提升利润水平，也可以通过增加市场份额和提高价格来增加收入水平。
2. **只要可能，目标都应该加以量化**。例如，“增加投资回报率”这个目标，最好改写为“截至第二年年底，使投资回报率增长 15%”。
3. **目标应该是能够实现的**。也就是说，目标必须是在分析机会和优势的基础上制定的，而不是主观愿望的产物。
4. **各项目标应该协调一致**。同时实现销售最大化和利润最大化往往是不可能的。

其他一些需要认真加以权衡的因素有：短期利润与长期增长，现有市场渗透与开发新的市场，利润目标与非利润目标，高增长与低风险。对上述各组目标的不同选择，就会要求公司实施不同的营销战略。[33]

许多人都认为，确立较高的市场份额增长目标就意味着减少了短期利润。大众汽车公司每年的销售收入是保时捷汽车公司（Porsche）的 15 倍，但保时捷汽车公司的毛利却远远高于大众汽车公司，甚至达到了大众汽车公司毛利的 7 倍。其他一些成功的企业，如谷歌、微软和三星也都成功地实现了利润和成长的最大化。

□ 战略制定

目标指明了企业想要向何处发展，而**战略**（strategy）则可以表明如何实现既定的目标。每项业务都必须制定实现目标的适当战略，其中包括营销战略以及相应的技术战略和原材料供应战略。

波特的通用战略 迈克尔·波特把通用战略归纳为三种类型：总成本领先战略、差别化战略和聚焦战略。这为公司进行战略性思考奠定了基础。[34]

- 总成本领先战略。实施这一战略的企业往往努力实现生产成本和分销成本的最小化，以便能够以低于竞争对手的价格获得较大的市场份额。对于这类企业而言，它们往往只需要较少的营销技能。这种战略的问题在于：其他企业可能会用更低的成本来竞争，这样就会对在未来经营中过度依赖成本的企业造成损害。
- 差别化战略。企业集中力量在大多数目标顾客特别重视的顾客利益方面实现

卓越的绩效水平。例如，寻求质量领先的企业必须使用最好的配件来生产产品，并精心安装、仔细检查、有效地传播高质量的形象。

- 聚焦战略。公司把力量集中在一个或几个范围相对较窄的细分市场上，从而使企业可以了解这些（或某个）细分市场的需求与偏好。在具体实施中，要么在选定的市场上运用总成本领先战略，要么运用差别化战略。

在线航空旅游业为上述这三种战略提供了很好的例子。在线旅游网站Travelocity通过差别化战略，向旅行者提供最全面的服务；Lowestfare推行的则是总成本领先战略；而Last Minute推行的则是利基市场战略，聚焦于那些可以在相对灵活的时间里进行短期旅行的旅游者。不过，也有一些企业使用混合战略。

根据波特的看法，那些针对相同目标市场并实施相同战略的企业构成了一个**战略集团**（strategic group）。[35]在这个集团中，最好地实施这一战略的企业往往可以赢得最高水平的利润。美国电路城公司（Circuit City）倒闭了，主要原因就是该公司在电子消费品行业中既没有做到成本最低，也没有做到感知价值最高，也没有在服务于某个细分市场方面做到最好。

同时，波特也指出了运营效果和战略之间的区别。竞争对手可以通过标杆管理和其他手段快速地模仿或复制某一企业的卓越运营方法，从而降低卓越运营管理所带来的优势。波特认为，战略是"创造独一无二的、有价值的定位，其中也包含一系列不同的活动"。一般而言，如果某家企业在从事与竞争对手不同的活动或以不同的方式从事与竞争对手类似的活动，那么该企业就是具有战略的企业。

战略联盟　即使是行业巨头，如AT&T公司、飞利浦公司和诺基亚公司，如果无法同那些与自己的能力或资源互补的跨国公司形成战略联盟，往往也无法在国内或国际上取得领先地位。

为了在其他国家开展经营活动，企业往往面临产品许可授权、与当地企业组成合资企业、从当地供应商那里购买原材料或零部件等，以满足有关"本土元素"的要求。结果，许多公司都在迅速地创造全球战略网络。谁的全球网络建得好，谁就能取得竞争的胜利。例如，星空联盟（The Star Alliance）联合了德国汉莎航空公司、美国联合航空公司（United Airlines）、新加坡航空公司（Singapore Airlines）、新西兰航空公司（Air New Zealand）和南非航空公司（South Africa Airways）等21家航空公司，从而建立起庞大的全球合作伙伴关系，使旅行者在奔赴上百个旅行目的地的旅行活动中实现了无缝连接。

许多战略联盟都是采用营销联盟形式，具体可以概括为以下四种类型：

1. **产品或服务联盟**。一家公司许可另外一家企业生产自己的产品，或是两家公司共同推销各自生产的互补产品或新产品。例如，信用卡行业是一个复杂的产品或服务联盟，由银行（如美国银行）、信用卡公司（如VISA公司）和关联公司（如阿拉斯加航空公司（Alaska Airlines））共同开拓和维护市场。
2. **促销联盟**。一家公司同意为另外一家公司的产品或服务进行促销。例如，麦当劳公司和迪士尼公司联合10年，向购买套餐的孩子提供迪士尼公司的电影衍生产品。
3. **物流联盟**。一家公司为另外一家公司的产品提供物流服务。例如，华纳音乐集团（Warner Music Group）和Sub Pop Records唱片公司于1993年创建了ADA分销联盟（Alternative Distribution Alliance），分销和制造分别

贴有各自唱片公司标签的唱片。目前，ADA分销联盟是在美国实体和数字产品领域都处于领先地位的“独立”分销公司。

4. **价格合作**。一家或几家公司加入特定的价格合作中。旅馆和租车公司往往合作推出价格折扣。

在寻找合作伙伴的时候，公司需要发挥更多的创造性，以扩大自己的优势和弥补自身的劣势。一般而言，管理良好的联盟往往可以使联盟企业以较低的成本获得更高的收益。同时，为了使战略联盟可以保持生机，许多公司都开始进行组织结构的调整，以对联盟战略提供组织支持。而且，许多企业也都纷纷把建立和管理合作伙伴关系的能力看作核心技能的重要组成部分，并把这方面的管理称为**合作伙伴关系管理**（partner relationship management，PRM）。[36]

制药和生物科技公司正在把伙伴关系作为核心竞争力的一个重要组成部分。据估计，仅2007年一年，它们之间就形成了将近700个合作伙伴关系。[37]沃达丰公司（Vodafone）是世界上最大的无线电信运营商。在经历多年的并购成长并对24家企业表示过收购兴趣之后，该公司已经开始寻找合作伙伴，以便充分利用企业现有的资产。[38]

沃达丰公司 为了促进更多的创新和更快地成长，沃达丰公司采用了开源软件和开放平台，从而使其可以充分地挖掘和利用其他人的创造力和技能。凭借其门户网站——Betavine，业余和专业软件开发者可以在任何网络上开发和测试自己的最新移动应用软件，而不仅仅局限于沃达丰公司的网络。然而，虽然这些开发者拥有了相应的知识产权，但沃达丰公司却可以较早地获悉最新的发展动态，并且确保这些创新与公司的网络保持兼容。其中，一些新的应用包括实时列车到达和离开程序、电影放映时间和可以在亚马逊网站使用的个性化小插件。目前，该公司在27个国家拥有2.89亿个顾客，并拥有350亿美元的资产。而且，该公司可以很容易找到各种感兴趣的合作伙伴。例如，戴尔公司已经开始与沃达丰公司合作，共同设计与开发可以通过内置的无线宽带接入沃达丰网络的笔记本电脑和低价上网本。

□ 计划的形成和实施

再伟大的营销战略也会因为实施不力而付诸东流。如果某个业务单位想成为技术领先者，那么它就必须通过相应的计划来支持研发部门、收集技术情报、开发先进的尖端产品、对技术销售人员进行培训并制定广告计划以宣传本企业的技术领先地位。

一旦完成了计划的制定，营销者还必须估算营销计划的成本。具体可以考虑以下问题：某个贸易展览是否值得参加？开展某个销售竞赛活动是否有利可图？新招的销售人员是否有助于利润的提升？基于活动的成本核算方法（第5章有详细描述）有助于确定每项营销活动是否能够产生高于其成本的收益。[39]

今天，企业越来越觉得：只有满足更多的利益相关者（顾客、员工、供应商和分销商），才能为股东赚取更多的利润。例如，某家企业的目标可能是：让员工开心、使顾客满意、让供应商满意。在设定这些目标的时候，企业必须尽量避免使不

同的利益群体感到自己受到了不公正的对待。[40]

利益相关者群体之间的关系是动态的。一家明智的企业可以做到创造高水平的员工满意度，而这会促使员工更努力地工作，从而生产出更高质量的产品和服务，进而创造更高水平的顾客满意度，同时使企业获得更多的业务、创造更多的利润，使股东更加满意，进而促进更多的投资，等等。这种良性循环有利于企业获取利润并实现健康成长。

根据麦肯锡公司（McKinsey & Company）的观点，战略仅仅是企业获得成功所必备的七个要素（7S）之一，这七个要素的首字母都是"s"。[41]前三个要素——战略（strategy）、结构（structure）和制度（system）是企业获得成功的硬要素，后四个要素——风格（style）、技能（skill）、人员（staff）和共同的价值观（shared values）则是企业获得成功的软要素。

软因素"风格"，是指该企业的员工具有共同的行为和思想方式；"技能"，是指企业员工具有实施公司战略所必需的各项技能；"人员"，是指该公司雇用有才干的员工，对其进行培训并给他们安排适当的工作，以充分发挥他们的潜能；"共同的价值观"，是指员工拥有共同的价值观念作为指导。当一家公司同时拥有这四个软件要素时，它就会在战略实施方面获得更大的成功。[42]

□ 反馈和控制

由于市场环境的变化往往会快于公司 7S 架构的变化，因此公司与环境的战略适应性不可避免地会受到侵蚀。因此，公司必须在这种战略有效性逐渐丧失的时候，进行必要的调整，以保持高效。正如彼得·德鲁克所指出的："做正确的事（效果）比正确地做事（效率）更为重要。"当然，成功的公司往往在上述这两个方面都有卓越的表现。

一旦企业没有对重大的环境变化做出反应，它可能就会失去固有的地位，而重新获得这种优势地位却极为不易。例如，1922 年，美国的 KB 玩具公司以一家糖果批发商起家。此后，该公司成功地进行了多次改造，第一次是把经营重点转移到折扣玩具领域，然后转移到购物商场。后来，该公司成长为世界第二大玩具零售商。但是，由于巨型零售商的激烈竞争和并购 eToys 公司失利，该公司最终瓦解了。1994 年，美国 KB 玩具公司宣布破产，但在 20 世纪 90 年代后期又重出江湖——2008 年晚期再次申请破产并清算资产。

对于组织而言，特别是对于大型组织而言，可能会存在一种惰性。在实践中，往往也很难只改变其中的一部分，而不去改变公司的其他部分。然而，实践中可以通过强有力的领导来对组织实施变革，特别是在危机来临之前进行变革。对于公司的健康而言，关键是愿意追踪环境的变化、确定新的目标和从事新的活动。

产品计划：营销计划的性质和内容

在公司、部门和业务单位层面的营销计划的指导下，产品经理需要为每种产品、产品线、品牌、渠道或客户群体编制营销计划。对于每个产品层次（产品线、品牌）而言，都必须制定明确的营销计划，以实现既定的目标。所谓**营销计划**（marketing plan），就是概括了营销者对市场理解的书面文件，它明确地阐明公司

实现其营销目标的具体方案。[43]营销计划既包括对营销方案的战术指导，也包括在计划期的财务分配方案。[44]

营销计划是营销流程中最重要的产出之一，它不仅能够提供指导和具体的方向，而且所关注的是某个具体的品牌、产品和企业。在实践中，非营利组织常常利用营销计划来指导自己的基金筹措和外围服务努力，政府机构可以利用营销计划来建立公众的营养意识和刺激旅游业的发展。

从所涉及的范围角度来看，营销计划一般比经营计划要窄，而且是以顾客为起点的，描述的是企业如何通过具体的营销战略和策略来实现自己的战略目标。同时，营销计划也与其他部门计划密切相关。假设有这样一项营销计划：每年销售20万单位的某种产品。这时，生产部门必须做出相应的调整，以生产出这些数量的产品，财务部门也需要安排足够的资金来支付所发生的各种费用，人力资源部门则需要雇用并且培训所需的人员。显然，没有相应的组织支持和资源供给，这一营销计划是无法实现的。

时至今日，营销计划已经变得比以前更加以顾客和竞争对手为导向了，而且也比过去更加合理、更加现实。可以说，营销计划是在广泛地吸收各个职能部门的输入的基础上制定的，是团队合作的结果。而且，为了对快速变化的市场条件做出反应，计划过程也日益表现为“一个持续的过程”。营销者认为，当今营销计划中最经常出现的缺点是：缺乏现实性、竞争对手分析不充分以及过于注重短期行为。营销备忘专栏中的“营销计划标准”列出了在评价营销计划时经常会问到的一些问题。

营销备忘

营销计划标准

在评估营销计划时，经常会问到以下几个问题：

1. 计划本身是否简单？计划是否容易理解并容易贯彻执行？

2. 计划具体吗？计划的目标是否具体？是否可以测量？计划中是否包含了具体的行动和活动说明，并标明了具体的完成时间、由具体的人来负责并给出具体的预算水平？

3. 计划符合实际吗？销售目标、费用预算和完成时间是否具有现实性和可实践性？是否进行了坦率而实际的自我评价以便找出可能的问题或反对意见？

4. 计划完备吗？是否包含了所有的因素？计划的深度和广度是否合理？

资料来源：Adapted from Tim Berry and Doug Wilson, *On Target: The Book on Marketing Plans* (Eugene, OR: Palo Alto Software, 2000).

尽管不同企业的营销计划应该有不同的长度和结构，但是大多数年度营销计划都有5～50页左右。虽然一些小型企业可能会制定短而精的正式营销计划，但大型公司往往都要求高度结构化的营销计划文档。为了更有效地对实施过程提供指导，营销计划的每一个部分都应该描述得非常详细。有时候，企业会把营销计划放到企业内部的网站上，让每个员工都可以看到其中某部分内容，并且参与相应的修改与完善。一般而言，营销计划往往包括以下几部分内容。

- **执行概要和目录。**营销计划的开头，应该是高层管理者的主要目标介绍和管理建议，然后在目录中列出营销计划的其他内容、有关建议及其支持依据等

细节。

- **情境分析**。本部分给出有关销售、成本、市场、竞争和各种宏观环境因素的背景资料。如何界定细分市场？市场有多大？增长有多快？存在哪些相关趋势？面向市场提供的产品与服务是什么？公司将面临的主要问题是什么？公司可以利用所有这些信息进行 SWOT 分析。
- **营销战略**。这部分工作主要是由产品经理来完成的，由他们制定使命、营销与财务目标以及产品要满足哪些目标群体的哪些需求。然后，产品经理还要确定产品线的竞争定位，以便在经营计划中明确地确定计划的目标。在从事上述工作的时候，往往离不开其他部门的合作，如采购部门、制造部门、销售部门、财务部门和人力资源部门等。
- **财务预测**。财务预测主要包括销售预测、费用预测和盈亏平衡分析。在收入方面，财务预测需要预测每个月、每种产品的销售量。在费用方面，财务预测需要估计营销费用水平，进行适当的分解。盈亏平衡分析应该指出每月平均销售量为多少时（或者要用多少年）才能抵消相应的固定成本和平均每个单位的变动成本。

  风险分析（risk analysis）是预测利润的一种更为复杂的方法。在特别的计划周期内，在某种营销环境和营销战略既定的情况下，可以对影响利润的不确定变量做出三种预测——乐观预测、悲观预测和最可能预测。在实践中，可以利用计算机模拟各种可能的结果，并计算出相应的分布，以显示出可能的回报率范围及其发生的概率。[45]
- **实施控制**。这是营销计划的最后一部分，概述了监督控制和实施计划的调整。通常，需要按月或季来制定相应的目标或预算，然后管理人员就可评价每一阶段的结果并采取必需的矫正行动。同时，公司也有必要采取一系列内部指标和外部指标，以便对进展情况进行评价并给出可能的改进措施。有些组织还会制定权变计划。

□ 调研的角色

要开发创新性的产品、制定成功的战略和行动方案，营销者就必须了解有关环境、竞争和所选择的目标细分市场的最新信息。通常情况下，对内部数据进行分析，是评价当前市场营销环境的起点，然后再辅之以对总体市场、竞争、关键问题、威胁和机会等进行研究的营销情报与营销调研。而且，随着营销计划的逐步实施，营销者需要通过研究来衡量目标实现的进度，并确定需要改进的地方。

最后，市场营销调研有助于营销者更好地了解顾客的需求、期望、感知、满意度和忠诚度。因此，营销计划还应该概括出应该从事什么样的营销调研、什么时候从事这些营销调研以及如何运用相应的研究成果。

□ 关系的角色

尽管营销计划指出了企业应该如何建立并保持有利可图的顾客关系，但它也会对企业的内部关系和外部关系产生影响。首先，在企业向顾客交付价值并满足顾客的过程中，它会影响到营销人员之间的互动以及营销人员与其他部门之间的互动关系；其次，在营销目标实现的过程中，它还会影响到企业与供应商、分销商和合作

伙伴之间的互动关系；最后，它也会影响到企业同其他利益相关者（包括政府、媒介和社区等）之间的关系。因此，在制定营销计划的时候，营销者必须考虑如上所述的这些关系。

□ 从营销计划到营销行动

大部分企业都会制定年度营销计划。营销者往往在采取行动之前认真做好营销计划工作，以便有足够的时间进行营销调研、营销分析、管理回顾和部门协调。在开始采取行动的时候，他们会随时对实施结果进行监测，确定是否与既定的计划存在偏差，并在需要的时候采取矫正措施。在实践中，也有一些企业制定了权变计划，而营销者则时刻准备更新和调整营销计划，以适应不断变化的营销环境。

此外，营销计划还应该清晰地界定目标进度的衡量准则。在实践中，管理人员常常利用预算、日程表和营销绩效指标来监督和评价管理效果。通过预算，他们可以对某一时期的计划费用和实际费用进行比较；通过日程表，他们可以发现什么时候应该完成什么任务、实际上什么时候完成了什么任务；通过营销绩效指标，他们可以跟踪营销项目的实际结果，以确定企业是否正在逐渐实现既定的目标。

◉ 小 结

1. 价值交付过程包括选择（或识别）、提供（或交付）和传播价值的过程。价值链是一种可以识别出在某项业务中创造价值和产生成本的关键活动的工具。

2. 强大的公司往往在核心业务流程管理方面培育了卓越的能力。其中，核心业务流程可能是：新产品开发过程、存货管理过程、顾客获取和挽留过程。有效地管理这些核心过程就意味着要创建一个营销网络。在这个网络里，公司同生产与分销链中的所有合作伙伴保持密切的合作关系，包括从提供原料的供应商到零售分销商。未来的竞争不是公司间的竞争，而是营销网络间的竞争。

3. 一种观点认为，全方位营销通过理解顾客认知空间、企业自身的能力空间和其他合作者的资源空间这三者之间的联系而实现价值探索（选择）的最大化；通过从顾客外的认知空间中识别出新的顾客利益，只有在企业的业务领域中充分利用其核心竞争力，只有在合作网络中合理地选择和保持合作伙伴关系，才能够实现价值创新的最大化；只有强化并精于顾客关系的管理、内部资源的管理和业务伙伴关系的管理，才能实现价值交付的最大化。

4. 市场导向型战略计划是这样一种管理过程：在组织目标、技能、资源和不断变化的市场机会之间谋求合理的动态平衡的过程。战略计划的目标就是要塑造并不断调整公司的业务与产品，以期望获得目标利润和实现预期的成长。战略计划主要包括四个层面：公司层、部门层、业务层和产品层。

5. 公司战略是在公司内部建立一种框架。根据这个框架，各部门与业务单位分别编制自己的战略计划。公司战略往往包括以下四项活动：确定公司使命，建立战略业务单位，给每个战略业务单位分配资源，以及评估成长机会。

6. 面向每个业务单位的战略计划一般包括以下活动：确定业务单位使命，分析外部威胁与机会，分析内部优势与劣势，目标制定，战略制定，确定支持计划，实施计划，收集反馈信息和进行控制。

7. 在每个业务单位的产品层次上，也都必须编制旨在实现其目标的营销计划。营销计划是营销过程中最重要的产出。

◉ 营销应用

营销辩论：使命陈述有没有用？

有关使命陈述，存在很多思考和讨论。但批评家认为，使命陈述有时缺少细化的东西，而且很多情况下，每家企业的使命陈述并不存在多大的差别，多是相似而空洞的承诺。

辩论双方

正方：使命陈述对成功的营销组织是重要的。

反方：使命陈述几乎不能提供任何有用的营销价值。

营销讨论：营销计划

回顾一下波特的价值链模型和全方位营销导向模型。它们对营销计划有何启示？在设计营销计划的框架时，可以怎样应用其中的这些概念？

◉ 卓越营销案例

思科公司

思科公司（Cisco Systems）是全球网络装备的领先供应商。该公司销售硬件（路由器和交换机）、软件和大部分的网络相关服务。1984年，斯坦福大学计算机操作系的一对教授夫妇创建了一家公司，并将其命名为思科公司。其中，英文名称中小写的c来源于San Francisco（旧金山）后半部分。同时，他们还模仿自己经常游览的金门大桥设计了公司标志。

思科公司在1990年上市。然而，在此之后不久，由于同公司陆续任总裁和首席执行官存在意见分歧和利益冲突，这对夫妇最终选择离开思科公司。在接下来的十年里，思科公司飞速发展，这主要得益于公司陆续推出的一系列新产品——交换机、路由器和调制解调器等。这些产品为互联网的兴起做出了巨大贡献。1991年，思科公司分别在英国和法国开设了首批国际办事处。随后，该公司在世界各地陆续开设了多个国际办事处。20世纪90年代，思科公司又收购了49家公司，并将其成功地整合到核心业务当中。结果，该公司的市场价值大幅增长，超过了历史上任何一家公司的纪录——从1991年的10亿美元增长到1999年的3 000亿美元。2000年3月，思科公司成为世界上市值最高的公司，其市值高达5 820亿美元，每股价值为82美元。

到了20世纪末，尽管该公司取得了巨大的成功，但品牌知名度仍然比较低。事实上，许多人之所以知道思科公司，是因为该公司的股票价格，而不是该公司的产品与服务。为此，思科公司与索尼公司、三菱公司、美国西部公司（US West）建立起合作关系，对其调制解调器产品实施联合品牌，但产品上印有思科公司的标志。该公司希望这一做法有助于进一步提高其品牌知名度和品牌价值。此外，作为“准备好了吗？”（Are You Ready?）营销活动的一部分，思科公司还第一次推出了电视体育节目广告。在广告中，思科公司向全世界的孩子和成年人描述了互联网的力量，并激发人们去思考“准备好了吗？”

虽然互联网泡沫的破灭给许多企业带来了空前的灾难，但思科公司幸存下来了。2001年，为了比过去更有效地向外界传播本公司的产品线和竞争优势，思科公司进行了大规模的重组——包括11个新的技术部门和一个市场营销组织。2003年，思科公司又提出了新的营销口号：“这就是网络的力量。”这项国际活动以公司经理为诉求目标，通过软销售的方式，强调思科公司在复杂的技术系统中所扮演的关键角色。在一系列电视广告中，解释了思科系统是如何改变世界各地人的生活的。在该公司长达8页纸的印刷广

告中，并没有马上出现思科公司的名字。实际上，直到第三页，才出现了思科的名字。思科公司的营销副总裁玛丽莲·莫瑟鲁(Marilyn Mersereau)解释道："聪明的广告往往可以激发读者参与进来，具有一定的煽动性，并激发读者思考，而不是在第一页就明确地阐明公司的品牌名称。"

2003年，思科公司收购了Linksys公司——一家生产家用与小型办公网络设备的制造商，并借此成功地涉足消费品市场。2004年，思科公司成功地推出一系列家庭娱乐解决方案，其中包括无线音乐、打印和视频等解决方案。由于之前的营销策略主要针对公司和信息技术（IT）决策制定者，所以思科公司在2006年开展了品牌重塑活动，以此来提高消费者的认知度和思科的品牌价值。其中，为了进行重新定位和树立起人性化技术巨人的形象，该公司开展了"人类网络"(The Human NetWork)活动，目的是告诉人们：思科公司不仅是交换机和路由器的供应商，而且在使人们通过技术而建立起联系方面也发挥着重要的作用。这项活动的效果十分显著，思科公司的收入从2006年到2008年增长了41%，而且在家用和商用两个领域都实现了大幅增长。到2008年底，思科公司的收入超过了395亿美元，被《商业周刊》评为最有价值的全球品牌之一，排在第18位。

随着思科公司成功涉足消费者市场，它越来越需要以独特的方式与消费者进行沟通。该公司最近的一个做法是开发了思科互连体育（Cisco Connected Sports）——这一平台的作用是把体育馆变为数字化的互动渠道。思科公司已经把达拉斯牛仔队（Dalas Lowboys)、纽约扬基队（New York Yankees)、堪萨斯城皇家队（Kansas City Royals)、多伦多蓝鸟队（Toronto Blue Jays）和迈阿密海豚队（Miami Dolphins）的体育馆转变成了终端球迷的体验馆。目前，该公司还计划再把这一做法推广到更多的球队。球迷可以通过远程视频会议系统与球员见面。遍布体育场的数字显示屏，可以让球迷们知道其他比赛的比分、订购食物并了解当地的交通状况。除此以外，遍布球场的高清平板电视还可以确保球迷不会错过任何一个比赛细节，即使是在洗手间里也不会错过。

目前，思科公司仍在进行收购。其中，2004—2009年，思科公司一共并购40家公司，从而使思科公司成功地进入电子消费品、商业协作软件和计算机服务器等新的市场领域。这些收购都与思科公司的目标——提高整体互联网流量，最终推动其网络硬件产品的市场需求——相一致。但是，在进入这些新的市场领域之后，思科公司开始面临来自微软公司、IBM公司和惠普公司等行业巨头的竞争。为了成功地跟对手展开竞争，思科公司采取了同时针对消费者和企业的广告攻势，同时也深入地充分利用Facebook，Twitter和博客一类的社交媒体。

[问题]

1. 与消费者市场相比，在组织市场上塑造品牌存在哪些独特之处？

2. 思科公司计划面向消费者并与他们建立起密切的联系是否可行？请说出理由。

资料来源：Marguerite Reardon, "Cisco Spends Millions on Becoming Household Name," *CNET*, October 5, 2006; Michelle Kessler, "Tech Giants Build Bridge to Consumers," *USA Today*, March 13, 2006; Marla Matzer, "Cisco Faces the Masses," *Los Angeles Times*, August 20, 1998; David R. Baker, "New Ad Campaign for Cisco," *San Francisco Chronicle*, February 18, 2003; Boobby White, "Expanding into Consumer Electronics, Cisco Aims to Jazz Up Its Stodgy Image," *Wall Street Journal*, September 6, 2006, p. B1; Burt Helm, "Best Global Brands," *BusinessWeek*, September 18, 2008; Ashlee Vance, "Cisco Buys Norwegian Firm for $3 Billion," *New York Times*, October 1, 2009; Jennifer Leggion, "10 Fortune 500 Companies Doing Social Media Right," *ZDNet*, September 28, 2009.

英特尔公司

英特尔公司（Intel）生产的微型处理器在全球个人计算机领域的市场份额超过了80%。如今，它是世界上最有价值的品牌之一，其年收入高达370亿美元。然而，在早

期，人们对英特尔微型处理器的认知，仅仅局限于它的产品工程编码——如80386和80486等。然而，由于数字无法作为商标进行注册，因此当竞争对手做出自己的“486”产品时，英特尔公司没有办法帮助消费者把自己的产品与竞争对手区分开来。而且，由于英特尔的产品是安装在计算机里面的，因此消费者往往无法看到英特尔的产品。英特尔当时很难说服消费者以更高的价格来购买它的高性能产品。

因此，英特尔公司开创了十分经典的、为零部件产品树立品牌的营销活动，并创造了历史。该公司为自己推出的最新的微型处理器产品取名为奔腾，以此作为商标，并同时发起了“内置英特尔”（Intel Inside）的营销活动，以提高其微型处理器产品家族的品牌知名度。这项活动有助于英特尔的品牌从计算机内部走到计算机的外面，并使其品牌深入消费者。显然，为了确保这项新的品牌战略能够成功实施，关键是要取得那些应用英特尔微型处理器的计算机制造商的支持。为此，英特尔公司采取的策略是：只要计算机制造商在计算机广告中加入了英特尔的标志，或是在它们的计算机产品和笔记本电脑上贴上英特尔的标志，英特尔就会给它们很大的折扣。

20世纪90年代后期，英特尔公司推出了一系列行之有效的营销活动，从而使其成为广为人知并深受喜爱的零部件品牌。其中，英特尔太空人Bunny People系列让英特尔工程师穿着亮色的衣服随着迪斯科的节拍在处理器中跳舞。同时，英特尔公司也聘请著名的蓝人乐团（Blue Man Group）来为奔腾3和奔腾4做广告。

2003年，英特尔公司正式推出了迅驰（centrino）移动计算技术，它是一个包括新的微型处理器、加强型电池和无线上网能力的平台。英特尔公司花费数百万美元来宣传这个叫做“无线”（Unwired）的新平台——促使人们从有线世界转向“无线的、展开的、无边界的、无妥协的、无压力的”新世界。结果，“无线”这个概念在迅驰发布9个月之内就给英特尔公司带来了20亿美元的收入。

在21世纪头十年的中期，整个计算机产业发展缓慢，所以英特尔公司开始在家庭娱乐和移动设备等新的增长领域寻找机会。后来，英特尔公司成功地推出了两个平台：一个是欢跃软件平台（Viiv），目标定位是家庭娱乐爱好者；另一个是迅驰双核移动平台（Centrino DUO mobile）。此外，英特尔还斥资20亿美元开展全球营销活动，旨在把自己从一家微型处理器制造商打造成“一家温暖的富有人情味的公司——一家也给消费者提供更多解决方案的公司”。在这项活动期间，英特尔公司把其标语从“内置英特尔”改成了“超越未来”（Leap Ahead）。同时，公司图标也做了相应的修改。

2007年，英特尔公司开发出了“Classmate PC”——它是一种小型的、适合儿童使用的、耐用的、便宜的、装载了英特尔微型处理器的个人计算机，主要供世界上偏僻地区的少年儿童使用。这款产品也是英特尔公司最初的“英特尔学习系列”产品的一部分，旨在通过提供技术来推动全世界技术教育的发展。

2008年，英特尔发布了Atom处理器，这是英特尔历史上体积最小、功耗最少的处理器，是专门为像Classmate PC那样的小型移动设备而设计的。同一年，英特尔公司又发布了最先进的微型处理器——Intel Core i7，主要面向视频、3D游戏和一些高级的计算机活动。这两种微处理器都很热销。Atom处理器比一粒米还小，很好地迎合了快速成长的上网本市场——很轻、只有13盎司的上网本，并推动了该市场的快速发展。英特尔公司在第一年就卖出了2 000万个Atom处理器，第二年则卖出了2 800万个Atom处理器。有分析师预测：当Atom在智能手机和普通手机领域得到应用之后，英特尔公司很可能会在很短的时间内卖出数亿个Atom微处理器。

英特尔公司最新一轮提升品牌知名度的宣传活动以“赞助明天”（Sponsors of Tomorrow）为主题。这套广告用幽默的方式，强调了英特尔公司在新技术转变中所扮演的角色。其中一个场景是：一位带着工作牌的

中年人从食堂里走出来的时候，一旁的人有的尖叫，有的想和他握手，有的想和他合影。这时，员工看了一下粉丝，屏幕中出现了这样的台词——“阿贾伊·布哈特（Ajay Bhatt），USB技术的共同发明者”，而这名员工（由演员饰演）则对粉丝眨眼示意。在广告的结尾是：“英特尔的超级英雄与众不同。”

正如它在技术领域的影响力一样，随着英特尔这一超级英雄不断为小型移动设备创造出性能更好的微型处理器，英特尔的品牌价值也在不断地增长。

［问题］

1. 请围绕“英特尔公司如何改变零部件产品的营销历史”展开讨论。在开始的这些营销活动中，它哪些地方做得比较好？

2. 评估英特尔最近的市场推广工作。它放弃“内置英特尔”的标语是不是一个损失？

资料来源：Cliff Edwards, “Intel Everywhere?” *BusinessWeek*, March 8, 2004, pp. 56 - 62; Scott Van Camp, “Readme, 1st,” *Brandweek*, February 23, 2004, p. 17; “How to Become a Superbrand,” *Marketing*, January 8, 2004, p. 15; Roger Slavens, “Pam Pollace, VP-Director, Corporate Marketing Group, Intel Corp,” *BtoB*, December 8, 2003, p. 19; Kenneth Hein, “Study: New Brand Names Not Making Their Mark,” *Brandweek*, December 8, 2003, p. 12; Heather Clancy, “Intel Thinking Outside the Box,” *Computer Reseller News*, November 24, 2003, p. 14; Cynthia L. Webb, “A Chip Off the Old Recovery?” *Washingtonpost. com*, October 15, 2003; “Intel Launches Second Phase of Centrino Ads,” *Technology Advertising & Branding Report*, October 6, 2003; David Kirkpatrick, “At Intel, Speed Isn't Everything,” *Fortune*, February 9, 2004, p. 34; Don Clark, “Intel to Overhaul Marketing in Bid to Go Beyond PCs,” *Wall Street Journal*, December 30, 2005; Stephanie Clifford, “Tech Company's Campaign to Burnish Its Brand,” *New York Times*, May 6, 2009, p. B7; Tim Bajarin, “Intel Makes Moves in Mobility,” *PC Magazine*, October 5, 2009.

营销计划举例　飞马体育国际公司*

执行概要

飞马体育国际公司（Pegasus Sports International）是一家新开办的溜冰器具配件制造商。除了配件产品，该公司还开发了一项溜冰旅游项目，即与当地的溜冰器具商店合作，向顾客提供溜冰器具（其中包括飞马体育国际公司生产的某些配件，如SkateSails滑板），并把顾客带出去进行一个下午的溜冰体验。当时，溜冰器具配件市场在很大程度上受到了忽视。虽然有几家大型溜冰器具制造商，但它们并未注意到溜冰器具配件市场。这给飞马体育国际公司提供了一个难得的成长机遇。溜冰是一项越来越受欢迎的运动。虽然大部分溜冰运动项目目前还只是休闲运动，但竞赛项目也越来越多，既有如冰球这样的团体项目，也有如速滑这样的个人项目。飞马体育国际公司计划推动这些市场的发展并开发溜冰运输器械市场。由飞马体育国际公司研发的一些产品已经申请了专利，而且本地市场调研结果显示，市场对这些产品有庞大的需求。飞马体育国际公司打算凭借稳定的商业模式、长远的计划和能够充分利用这一良机的管理团队实现快速的市场渗透，并在短期内取得重大进展。团队的三个主要管理人员都有着30多年的行业经验——这为该公司提供了大量的信息并使团队成员对这一市场的前景充满了信心。飞马体育国际公司最初计划在网络上销售自己的产品，这种“戴尔直销”模式可以使飞马体育国际公司获得更多

* Adapted from a sample plan provided by and copyrighted by Palo Alto Software, Inc. Find more complete sample marketing plans at www. mplans. com. Reprinted by permission of Palo Alto Software.

的毛利并与顾客保持密切的关系，这对于生产市场真正需要的产品的企业而言是至关重要的。到年底之前，飞马体育国际公司还会与不同的零售商店建立起合作关系，通过它们来销售公司的产品。目标市场预测如表 1 所示。

表 1　　目标市场预测　　单位：人

潜在客户	增长率	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	年均复合增长率
休闲	10%	19 142 500	21 056 750	23 162 425	25 478 668	28 026 535	10.00%
健身	15%	6 820 000	7 843 000	9 019 450	10 372 368	11 928 223	15.00%
速滑	10%	387 500	426 250	468 875	515 763	567 339	10.00%
冰球	6%	2 480 000	2 628 800	2 786 528	2 953 720	3 130 943	6.00%
极限运动	4%	2 170 000	2 256 800	2 347 072	2 440 955	2 538 593	4.00%
总计	10.48%	31 000 000	34 211 600	37 784 350	41 761 474	46 191 633	10.48%

◆ 情境分析

飞马体育国际公司开始了第一年的经营活动，它的产品很快得到了市场的认可，市场营销将成为品牌塑造、提高产品知名度和扩大顾客基础的关键因素。飞马体育国际公司可以提供多种溜冰器具的配件，可以为不断成长的市场提供更好的服务。

◇ 市场小结

飞马体育国际公司掌握了大量的市场信息，并了解大多数优质顾客的共同特征。这些信息有助于确定最终为谁提供服务（确定服务对象），他们的具体需要是什么，以及公司应该如何与他们进行沟通。

目标市场

- 休闲
- 健身
- 速滑
- 冰球
- 极限运动

市场的人口统计特点

对于飞马体育国际公司而言，其主要顾客可以通过地理、人口统计和行为方面的特征来加以描述。

地理特征

- 飞马体育国际公司没有运用地理变量来进行市场细分。由于通过互联网和多式联运服务，该公司可以同时为国内顾客和国际顾客提供产品和服务。
- 目标顾客的总数为 3 100 万人。

人口统计特征

- 男女顾客的比例几乎是相等的。
- 年龄主要集中在 13～46 岁。其中，48%是 23～34 岁的用户。而且，休闲类顾客的年龄段要更加宽泛，健身类顾客的年龄段在 20～40 岁，速滑类顾客多在 30 岁上下，冰球类用户在 20 岁左右，极限运动的玩家年龄类似于冰球类用户。
- 在 20 岁以上的顾客中，65%是大学毕业或同等学力。
- 成人使用者收入（个人收入）的中位数是 47 000 美元。

行为特征

- 顾客喜欢健身运动并不只是为了健身，还是为了享受该项运动本身带来的快感。
- 顾客愿意在体育器械上花钱。
- 对于具有积极生活方式的顾客而言，每周一般会进行 2～3 次休闲活动。

市场需求

飞马体育国际公司可以为溜冰爱好者（溜冰社区）提供各式各样的溜冰器具配件产品，公司努力提供以下这些对顾客有重要价值的利益：

- **精湛的手艺和质量**。顾客并不想把一两年辛苦工作挣来的钱花费在购买低劣的产品上（不愿意购买只能用一两年的产品）。
- **精细的设计**。溜冰市场消费者的需求并没有得到很好的满足，市场上还缺少精细设计的产品。飞马体育国际公司拥有的行业经验及其员工的投入度，使其能够设计出真正满足需求的产品。
- **顾客服务**。规范的服务对于建立由忠诚的顾客基础所支撑的可持续业务，是至关重要的。

市场趋势

飞马体育国际公司所提供的产品是独一无二的，它所提供的产品是以前市场上不曾提供的产品。以前，企业强调的是销售冰鞋和很少的配件。溜冰的人不受国家或年龄的限制，这是一个世界性的市场。现在，飞马体育国际公司可以为每个目标顾客群体提供产品。在所有的市场上，以健身为目标的这部分市场成长最快。因此，营销计划也主要是针对这部分顾客。可以暗藏刀锋的 BladeBoots 冰鞋是一种使用者不需要脱掉溜冰鞋就可以进入其他场所休息的鞋。该产品目标市场是休闲类溜冰者，这也是最大的一部分顾客群体。公司的另外一种产品 SkateAids 则适合每一个人。

滑板运动也促进了溜冰运动的发展，这项运动始于中高级溜冰爱好者，该项运动发展潜力巨大。飞马体育国际公司制造的滑行器械远销欧洲，这项运动在欧洲的受欢迎程度仅次于帆板运动。

另外一种趋势是团体溜冰。在世界各地，越来越多的群体集合起来在城市里溜冰。例如，旧金山有一个夜间溜冰团体，该团体已经有上百人。诸如此类的市场趋势显示：溜冰运动依然在全方位发展。

市场增长

由于越来越多的公司进入溜冰市场，价格开始下降，世界各地的溜冰市场都在稳定增长。据统计，2007 年的增长数量会超过 3 500 万人。越来越多的人发现——在许多情况下是重新发现——溜冰不仅对健康有利，还可以带来许多乐趣。

◇ SWOT 分析

下面的 SWOT 分析列出了飞马体育国际公司的主要优势和劣势以及机会和威胁。

优势

- 丰富的行业经验和卓越的洞察力。
- 富有创新和实践精神的设计师。
- 高效、灵活的商业模式（直接进行顾客销售与分销）。

劣势

- 公司的成长依赖于外部投资。
- 缺少和顾客面对面的零售商（不能借助零售商来提高产品和品牌的知名度）。
- 由于公司刚刚起步，因此开发品牌知名度比较困难。

机会

- 涉足了一个成长中的市场。
- 规模经济可以降低成本。
- 利用其他行业参与者的营销努力来促进市场的发展。

威胁

- 来自本行业一些大公司/或成熟企业的潜在竞争。
- 经济衰退可能会使人们花费在休闲和健身方面的可支配收入减少。
- 有研究对溜冰的安全性提出了质疑，或是无法防止溜冰可能导致的各种危险的发生。

◇ 竞　争

飞马体育国际公司正在开拓自己的市场。虽然也有其他公司参与竞争，但飞马体育国际公司是真正从溜冰者的角度为溜冰者设计产品的唯一品牌。市场上少数竞争对手的产品并不适用于溜冰项目，多是针对帆板运动和滑板运动的产品，而且保管和携带起来也不方便。此外，在市场上也有一些间接的竞争对手在生产真冰鞋。多年以后，这些公司将成为溜冰器具配件市场的直接竞争者。

◇ 产品提供

现在，飞马体育国际公司提供以下几类产品：

- 已开发成功的第一类产品就是暗藏刀锋的 BladeBoots 冰鞋。这种冰鞋有专门隐藏滑轮和刀锋的"槽"。在不溜冰时，使用者可以把轮子收进鞋内的槽里，然后穿着鞋到公共场合。该鞋还配一个小袋子和绳子，便于携带，是十分体贴的设计。
- 第二类产品是 SkateSails 滑板，这种板是专为滑板运动设计的。从公司收到的反馈来看，滑板运动将成为一种十分流行的运动。为该种产品注册商标的计划已在实施当中。
- 第三类产品是溜冰辅助器 SkateAids，将于年底投产。其他产品创意也在开发当中，但在公司为它们申请专利保护之前是不对外发布的。

◇ 成功的关键

成功的关键因素是设计和生产能够满足市场需求的产品。另外，飞马体育国际公司要保证全面的顾客满意。如果这些因素都十分理想，该公司的利润将稳步上升。

◇ 关键问题

作为一家刚刚起步的公司，飞马体育国际公司依然处于早期阶段，该公司面临的关键问题有：

- 把自身塑造成溜冰器具配件行业的领先者。
- 努力保持合理的增长，确保收入超出费用支出，这有利于防止公司走向衰退。
- 持续关注顾客的满意度，确保成长战略不会对服务和产品的满意度产生不利影响。

◆ 营销战略

对于飞马体育国际公司来说，其营销战略的关键是关注速度、健康和休闲的溜

冰爱好者。由于该公司有针对不同细分市场的产品，因此可以覆盖80%的溜冰市场。虽然不同的细分市场在用户和溜冰器具方面都存在差异，但飞马体育国际公司的产品却适用所有的不同细分市场，所以飞马体育国际公司可以满足不同顾客的需求。

◇ 使 命

飞马体育国际公司的使命是为顾客提供最好的溜冰器具。"我们努力吸引并挽留顾客。只要坚持这一格言，公司将会获得成功，我们的产品和服务将会超越顾客的期望。"

◇ 营销目标

- 保持积极、强劲的增长（每个季度）（尽管销售可能存在季节性波动）。
- 在市场渗透方面，保持稳定的增长。
- 力争使顾客获取成本以每季度1.5%的速度下降。

◇ 财务目标

- 通过提高效率和利用规模经济效应，使毛利水平以每季度1%的速度增长。
- 保持较充足的研究与开发预算（使用销售百分比法），以便推动未来的产品开发。
- 在头三年里，保持2～3倍的增长率。

◇ 目标市场

全球溜冰市场已经超过了3 100万人（体育用品制造商协会（Sporting Goods Manufacturers Association）发布的数据），并且在稳定增长，该公司已经确切地识别出自己的利基市场。飞马体育国际公司的目标，是通过推动溜冰运动来开拓滑冰板市场，这项新运动现在风靡加利福尼亚州的圣莫尼卡和威尼斯海滩。体育用品制造商协会所进行的调研的结果表明：溜冰运动的参与者远多于足球、垒球和滑雪板等运动"之和"。在溜冰的参与者中，有1%以上是速滑（在增加），8%是冰球（在下降），7%是极限运动（在下降），22%是健身（近700万人，增长速度最快），61%是休闲。飞马体育国际公司的目标群体是健身和休闲群体，因为这两部分人正在迅速增长。他们为了健康或健身目的，或兼而有之，在未来5年里，这部分人将占溜冰总人数的85%左右。

◇ 定 位

飞马体育国际公司将自己定位在市场领先者的位置。这一目标的实现，靠的是飞马体育国际公司的核心竞争力——丰富的行业经验和激情。该公司由一群溜冰爱好者创立，旨在服务广大的溜冰爱好者。飞马体育国际公司凭借自己丰富的行业经验和员工激情来开发创新性的、实用的各种溜冰器材。

◇ 战 略

唯一的目标就是把公司定位在溜冰配件市场的龙头制造商地位，服务于国内外市场。营销战略首先是提高顾客对所提供产品与服务的知晓度，进而构建顾客基础。飞马体育国际公司传播的主要信息是：该公司向顾客提供最好、最实用的溜冰产品

配件。在执行中，可以通过各种方法来传播这一信息。

首先，通过公司网络提供丰富的产品信息，并给顾客提供网络交易的机会。该公司将花费大量的时间和精力来建设公司网站，以使顾客感受到公司产品与服务的专业度和实用性。

其次，在大量行业杂志上做广告。在溜冰产业中，存在许多不同风格的杂志（共同促进该产业的发展）。此外，也有许多规模较小的期刊是专门针对行业中的不同细分市场的。

最后，通过印发销售宣传手册。前面提到的两种营销方法可以创造顾客对销售宣传手册的需求，然后把销售宣传手册发放给感兴趣的顾客。这样，印发销售宣传手册的成本会保持在“最低”的水平，因为顾客可能已经浏览过网站上所发布的信息了。

◇ 市场营销组合

飞马体育国际公司的市场营销组合主要包括以下几个方面：定价、分销、广告和促销以及顾客服务。

- **定价**。建立在单位产品零售价的基础上。
- **分销**。最初，公司采用直销模式，随着时间的推移，将增加零售商模式。
- **广告和促销**。将采用多种方式进行广告宣传和促销。
- **顾客服务**。努力达到标杆企业的顾客服务水平。

◇ 营销调研

飞马体育国际公司十分幸运地坐落在溜冰世界的中心——加利福尼亚州的威尼斯海滩。公司能够充分利用这个地理优势，与当地不同层次的溜冰爱好者合作。公司可以利用威尼斯海滩当地不同层次的溜冰爱好者来测试公司的各种产品。显然，这些来自消费者的反馈信息，将有助于公司对产品的改进。

◆ 财务方面

本部分将回顾飞马体育国际公司与营销活动有关的财务问题，进行盈亏平衡分析、销售预测、费用预测并描述这些活动与营销战略的联系。

◇ 盈亏平衡分析

盈亏平衡分析结果表明：只有销售额每个月达到 7 760 美元时，才能收支平衡，如表 2 所示。

表 2　盈亏平衡分析　单位：美元

盈亏平衡分析：	
盈亏平衡时的月销售量（单位）	62
盈亏平衡时的月销售额	7 760
假设：	
平均每单位产品的销售收入	125.62
平均每单位产品的变动成本	22.61
每月固定成本的估计值	6 363

◇ 销售预测

飞马体育国际公司认为，销售预测数字相对保守。只要广告预算允许，公司将会保持销售额的稳定增长。虽然目标市场预测表（见表 3）列出了所有顾客群体中的潜在顾客，但本部分的销售预测把顾客划分为两大类：休闲类和竞技类。通过减少顾客的分类可以使读者对相关信息更加一目了然，使图表更加简洁明了。

月销售额预测

月销售额预测见表 3。

表 3　　销售额预测　　单位：美元

销售额预测			
销售额	2011 年	2012 年	2013 年
休闲类	455 740	598 877	687 765
竞技类	72 918	95 820	110 042
销售额总计	528 658	694 697	797 807
直接销售成本	2011 年	2012 年	2013 年
休闲类	82 033	107 798	123 798
竞技类	13 125	17 248	19 808
销售成本总计	95 158	125 046	143 606

◇ 费用预测

费用预测的目的，是为了确保都能够按照既定的目标行事。在营销计划的实施过程中，可以综合目标和费用预测等方面的信息，在需要采取矫正措施的时候及时予以修正。

里程碑

各里程碑事件的计划如表 4 所示。

表 4　　里程碑

计划					
里程碑	开始日期	截止日期	预算（美元）	经理	部门
制定营销计划	2011 年 1 月 1 日	2011 年 2 月 1 日	0	斯坦	营销
创建网站	2011 年 1 月 1 日	2011 年 3 月 15 日	20 400	企业外部	营销
广告活动 #1	2011 年 1 月 1 日	2011 年 6 月 30 日	3 500	斯坦	营销
广告活动 #2	2011 年 3 月 1 日	2011 年 12 月 30 日	4 550	斯坦	营销
零售渠道的开发	2011 年 1 月 1 日	2011 年 11 月 30 日	0	斯坦	营销
合计			28 450		

月度费用预算

月度费用预算见表 5。

表 5　　营销费用预算　　单位：美元

营销费用预算	2011 年	2012 年	2013 年
网站	25 000	8 000	10 000
广告	8 050	15 000	20 000
印刷材料	1 725	2 000	3 000
销售与营销总费用	34 775	25 000	33 000
占销售额比例	6.58%	3.60%	4.14%
毛利	398 725	544 652	621 202
边际收益率	75.42%	78.40%	77.86%

◆ 控　制

飞马体育国际公司的营销计划可以为公司提供指导。为了评估绩效水平，下列领域是需要重点关注的：

- 收入：月收入和年收入。
- 费用：月费用和年费用。
- 顾客满意度。
- 新产品开发。

◇ 实　施

如表 4 所示的里程碑概括出了主要的营销计划。在规定的时间和预算之内完成每一项计划，是非常重要的。

◇ 营销组织

具体由斯坦 · 波莱德（Stan Blade）负责所有营销活动。

◇ 权变计划

困难和风险

- 问题很明显，飞马体育国际公司是一家刚刚起步且以互联网为基础的组织。
- 进入一个充满挑战性（已有些成熟的竞争对手）的行业。

最坏的风险

- 无法维持基本的公司经营。
- 不得不变现设备或智力资本，以偿还债务。

第 2 篇
获取营销洞察

Capturing Marketing Insights



第3章 收集信息和预测需求

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 现代营销信息系统由哪些部分构成?
2. 对营销信息系统有用的内部记录是什么?
3. 营销情报系统由什么构成?
4. 影响宏观经济发展的因素是什么?
5. 公司如何能准确地测量和预测市场需求?

在快速多变的当今世界，营销决策制定既是一门艺术，也是一门科学。为了给营销决策提供背景信息、洞察力与灵感，公司必须对影响宏观趋势和企业经营绩效的各种因素拥有全面和及时的信息。全方位营销者意识到了不断变化的营销环境会持续地展现新的机遇和威胁，而且他们也理解持续地监控和预测环境变化对企业适应环境是非常重要的。

2008—2009年，美国的信贷紧缩与经济发展放缓促使消费者削减购物花费和重新分配各项支出，从而导致消费者行为发生了深刻变化。玩具、服装、珠宝和家居用品销售皆有下降。曾由挥金如土的“婴儿潮”一代主宰的奢侈品牌（如梅赛德斯）的销售额，也惊人地下降了1/3。与此同时，简单实惠的品牌得到青睐。通用磨坊公司（General Mills）来自Cheerios麦圈、Wheaties麦片、Progresso汤和汉堡好帮手（Hamburger Helper）等产品的收入增加了。消费者的购物方式和地点也发生了改变，低价自有品牌的销量高速增长。几乎所有营销者都在自问是否一个谨慎和节俭的新时代已经到来。如果已经到来，企业该如何应对。

公司正在调整它们的经营模式，这不仅是出于经济原因。几乎每个行业都面临着来自科技、人口、社会-文化、自然、政治-法律环境的急剧变化的影响。本章将讨论企业如何识别和跟踪重要的宏观环境趋势，还将介绍营销者怎样制定有效的销售预测。第 4 章我们将介绍如何针对具体的营销问题实施定制化的营销调研。

现代营销信息系统的构成

识别市场中的重大变化是企业营销人员的主要职责。营销人员具备胜任此项工作的两方面优势：一是收集信息的专业方法；二是用于与顾客进行互动，并观察竞争对手和其他外部群体的时间。有些企业已经开发出了能够对购买者欲望、偏好和行为提供详细信息的营销信息系统。

杜邦公司 Dacron Polyester 是杜邦公司旗下的一个业务单位，它为枕头制造商提供填充物，并且销售自有 Comforel 品牌的枕头。杜邦公司外包了营销调研以揭示个人使用枕头的行为。调研结果显示，杜邦公司遇到的一个挑战是人们通常不愿丢弃旧枕头。在一个样本中，有 37%的回答者把他们与枕头的关系描述成“一对老夫妻”，13%的人认为枕头像“童年的伙伴”。依据使用枕头的行为，受访者可分为如下不同群体，即多个枕头叠放使用组（23%），枕头拍松软使用组（20%），枕头折叠使用组（16%），搂抱枕头组（16%），把枕头压成一个能够舒服枕靠形状组（10%）。女人更喜欢把枕头拍松软，男人则偏好把枕头叠放。普遍将枕头叠放使用的发现使杜邦公司销售了很多成对包装出售的枕头，同时杜邦公司也推出了软硬程度不同的枕头。[1]

营销人员还必须对消费模式在国内和国家之间的差异收集广泛的信息。例如，按人均计算，瑞士人吃巧克力最多，捷克人喝啤酒最多，葡萄牙人喝红酒最多，希腊人吸烟最多。表 3—1 概括了一些行为的跨国比较。美国国内不同区域的消费模式也存在差别，如西雅图居民人均购买牙刷较多，盐湖城的居民人均消费的糖果较多，新奥尔良的居民人均消费番茄酱较多，而迈阿密的居民则人均喝西梅汁较多。[2]

表 3—1　　世界各国之最

指标	国家	具体表现
生育率最高	尼日尔	每个妇女生育 6.88 个子女
教育支出占 GDP 比重最大	基里巴斯	17.8%
手机用户总量最大	中国	547 286 000 个
机场数最多	美国	14 951 个
军费支出占 GDP 比重最高	阿曼	11.40%
难民人数最多	巴基斯坦	21 075 000 人
每千人离婚率最高	阿鲁巴	4.4 人/千人
每百户拥有电视机最多	阿拉伯联合酋长国	99.7 台/百户
人均手机拥有量最多	立陶宛	138.1 部/百人

续前表

指标	国家	具体表现
电影院上座率最高	印度	1 473 400 000 人次
人均啤酒饮用量最多	捷克共和国	81.9 升/人
人均红酒饮用量最多	葡萄牙	33.1 升/人
人均吸烟量最大	希腊	8.2 支/人·天
人均 GDP 最高	卢森堡	87 490 美元
捐助占 GDP 比重最大	瑞典	1.03%
GDP 对农业依赖度最大	利比亚	66%
就业人口比例最高	开曼群岛	69.20%
妇女就业比重最高	白俄罗斯	53.30%
道路拥堵度最严重	卡塔尔	283.6 辆/公里
交通事故死亡人数最多	南非	31 人/10 万人
游客数量最多	法国	79 083 000 人次
平均寿命最长	安道尔	83.5 岁
糖尿病患病率最高	阿拉伯联合酋长国	20～79 岁人口中 19.5%

资料来源：*CIA World Fact Book*，https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html，accessed July 24，2009；*The Economist's Pocket World in Figures*，2009 edition，www.economist.com.

拥有丰富信息的公司能够更准确地选择市场，开发更优质的产品，出色地实施营销计划。密歇根州经济发展公司（MEDC）研究了访问密歇根州的旅游者和访问与其竞争的其他中西部城市的旅游者的人口统计资料，提出一个新的营销主张和旅游方案。这些信息在 2004—2008 年间帮助 MEDC 为密歇根州吸引到 380 万次新的旅行，新增旅游者的购物支出达 8.05 亿美元，为密歇根州新增 5 600 万美元的税收。[3]

每个企业都应当构建连续的信息流，并将信息分发给营销经理。**营销信息系统**（marketing information system，MIS）由收集、分类、分析、评估和向决策者分发及时精确的所需信息的人员、设备和程序构成。营销信息系统依靠企业的内部报告、营销情报活动和营销调研来运行。这里先讨论内部报告和营销情报活动，营销调研将在下一章中介绍。

企业的营销信息系统应该由管理人员认为需要的信息、他们真正需要的信息以及符合经济效益的信息混合构成。内部营销信息系统委员会访问不同部门的营销经理，以发现他们的信息需求。表 3—2 中的一些问题可以用来作为访问营销经理的提纲。

表 3—2　　信息需求调查

1. 你定期做哪些决策？
2. 做这些决策时需要何种信息？
3. 你定期收到何种信息？
4. 哪些类型的专项研究是你定期需要的？
5. 哪些信息是你想得到但还未得到的？
6. 你每天/每周/每月/每年需要得到什么信息？
7. 你想定期看到哪些线上或线下的通讯、简报、博客、报道或杂志？
8. 你想持续了解哪些主题的信息？
9. 你想得到哪些数据分析和数据报告的程序？
10. 对于目前的营销信息系统，对哪四个方面做出改进最有帮助？

内部报告

营销经理通过有关订单、销售、价格、成本、库存水平、应收账款、应付账款等内部报告来获得信息，发现重要的市场机会，识别潜在的管理问题。

订单收款循环系统

内部报告系统的核心是订单收款循环系统（order-to-payment cycle）。销售代表、经销商和顾客将订单送交公司，然后销售部门准备发货单，分送给各个部门，并对存货不足的产品发出缺货请求；运送的产品会生成运送单和账单等文件，分送到各部门。顾客非常青睐那些能够承诺及时交货的公司，所以公司需要快速准确地完成这些步骤。许多公司使用互联网和外部网来提高订单收款循环的速度、精确性和效率。

Fossil 集团 澳大利亚 Fossil 集团设计饰品和服装并在全球销售。Fossil 集团的客户经理获得批量订单，但却缺乏最新的定价和库存信息。由于畅销商品经常断货，这为零售商制造了麻烦。Fossil 公司提出动态销售解决方案，将当前存货数据即时提供给客户经理，从而使因断货导致销售停滞的情况下降了 80%。公司现在可以向零售商提供准确的实际库存信息，并在几小时而不是几天内将订货送达。[4]

销售信息系统

营销经理需要对当前的销售状况获得及时和准确的报告。沃尔玛的销售数据库和库存数据库中有每天、每家店铺、每位顾客的每件商品的销售信息，并每小时更新一次。请看以下松下电器公司（Panasonic）的例子。

松下电器公司 松下电器公司制造数码相机、等离子电视和其他个人电子产品。在获知企业收入目标没有达到后，公司决定采用一种由供应商管理库存的模式。库存分配按照消耗出货情况进行安排，这样客户可以买到产品的比率从 70%上升到 95%。经过一年的时间，松下渠道中的产品供货平均周数从 25 周下降到 5 周，等离子电视的销量从 2 万台上升到近 10 万台。为此，最早采用供应商管理库存模式的零售商百思买将松下电器公司的“Go-To”等离子电视品牌从三级供应商升至一级供应商。[5]

善于利用“cookies”（信息记录程序）存储个人浏览记录的公司是目标营销的聪明采用者。许多消费者都乐于合作。一项近期调查显示，49%的消费者认为在他们使用互联网时 cookies 非常重要。消费者不但不删除 cookies，而且一旦接受

cookies 还希望得到定制化的营销诉求交易。

企业必须小心谨慎地阐释销售数据以避免得出错误结论。迈克尔·戴尔（Michael Dell）讲过这样的例子："如果经销商的店里有三辆黄色野马（Mustang）汽车，但顾客想要的是一辆红色的汽车。销售人员可能精于推销，将黄色野马汽车卖出去。这样工厂得到的信号是顾客喜欢黄色野马汽车，而事实并非如此。"[6]

□ 数据库、数据仓库和数据挖掘

公司以顾客数据库、产品数据库、销售人员数据库的形式来组织公司信息，然后将不同数据库的信息整合起来。例如，顾客数据库包括每位顾客的姓名、地址、过去的交易记录，有时甚至有人口统计信息与心理行为（活动、兴趣和观点）信息。公司并不向数据库中的所有顾客邮寄新商品目录单进行"地毯式轰炸"，而是根据顾客最近购买的产品、购买次数和购买金额（RFM）给不同的顾客打分，然后将商品目录邮寄给那些得分最高的顾客。这种数据操作除了节省邮寄费用，还经常能获得两位数的回复率。

公司使它们的决策制定者能够很容易地获取和使用数据。分析人员能够"挖掘"数据，通过深层了解被忽略的顾客群、最新顾客趋势和其他有用信息而获取新的创意。管理人员能够把顾客信息与产品和销售人员信息进行交叉分析，从而更深刻地理解顾客。富国银行（Wells Fargo）使用内部技术，追踪和分析1 000万个终端顾客通过自动柜员机、银行分支机构和网络进行的每项银行交易。富国银行将交易数据和顾客的个人信息相结合，就可以设计出与顾客生活习惯一致的产品。结果表明，银行业中平均每个顾客购买2.2项金融产品，而富国银行的顾客则平均购买4项金融产品。[7]百思买公司也在利用这些丰富的新数据库。

百思买公司 百思买公司构建了一个存储量超过15 000GB的数据库，其中记录了7 500万个家庭7年的数据。数据库记录了顾客与公司之间每一次的互动信息，从电话呼叫、订货确认到送货、现金返还，还有核对地址，然后公司利用复杂的算法将超过3/4的顾客，即1亿名顾客进行组合与分类。这些类别有"年轻科技迷"（Buzz）、"郊区足球妈妈"（Jill）、"职业富男"（Barry）和"居家男人"（Ray）。公司还使用顾客终身价值模型来测量各交易的获利水平以及增加或降低关系价值的顾客行为因素。如此深入地了解顾客使百思买能够实施精准营销和激发顾客的奖励方案，并获得积极的反应率。[8]

■ 营销情报

□ 营销情报系统

营销情报系统（marketing intelligence system）是管理者使用的一整套程序和信息来源，用以获得有关营销环境发展变化的日常信息。内部报告系统为管理人员

提供的是结果数据，而营销情报系统则为管理人员提供实时数据。营销经理收集营销情报的途径多种多样。例如，他们阅读图书、报刊和行业出版物；与顾客、供应商、分销商交谈；监测网络上的社交媒体；或与其他公司经理会谈。

互联网出现以前，营销人员有时得亲临现场了解竞争对手情况。从事石油和天然气行业的企业家T·伯尼·皮肯斯（T. Boone Pickens）曾有如此经历。在讲述他是如何了解对手钻井活动时，他回忆道："我们派人在距离对手钻井平台半英里的地方用野外望远镜观察。"对手不高兴却没有办法。我们派去蹲点的人统计他们看到的接头和钻杆的数量，每个钻杆接头有30英尺长，把所有接头数加起来，就能推算出他们钻的油井有多深。皮肯斯知道井越深，对手将石油或天然气输送到地面的成本就越高，这一信息很快帮助他实现了竞争优势。[9]

营销情报的收集必须合法且符合道德。2006年，私人情报公司Diligence采用非法渗透手段为一家俄罗斯企业集团获取一家位于百慕大的投资公司的审计数据，并为此支付毕马威会计师事务所（KPMG）的审计员170万美元。Diligence的创始人伪装成英国情报官员，说服审计组成员向其透露机密文件。[10]

公司可以采取下面八种方式来改进营销情报的数量和质量。介绍前七种之后，将重点介绍第八种，即如何在线收集营销情报。

- **训练和鼓励销售人员发现并及时报告最新进展**。公司必须向销售人员"推销"一个观念：销售人员作为情报来源的重要性。Grace Performance化学品公司是W. R. 格雷斯公司（W. R. Grace）的一个分公司，为建筑业和包装业提供原料和化学品。公司要求它的销售代表观察顾客使用其产品的创新方法，从而为新产品研发提供建议。比如，营销人员观察到一些顾客用该公司的防水材料来做汽车的隔音材料、修补靴子和帐篷。这一信息为后来的七种新产品提供了创意，从而给公司带来了数百万美元的销售额。[11]
- **激励分销商、零售商和其他中间商提供重要情报**。中间商与顾客和竞争对手之间关系通常是密切的，它们能够提供一些独到见解。康尼格拉公司（ConAgra）曾与一些零售商如西夫韦（Safeway）、克罗格（Kroger）和沃尔玛一起进行了一项研究，以了解人们如何以及为什么购买它的食物。结果发现购买Orville Redenbacher和Act Ⅱ牌爆米花的购物者往往同时购买可乐，康尼格拉便与零售商一起设计出将两种产品放在一起。康尼格拉将自己定性研究的结果与零售商的数据相结合后意识到，许多妈妈在学校开学时，通常都会购买节省时间的膳食和零食。他们推出的"四季妈妈"活动帮助杂货店对进货与销售根据家庭需要进行季节调整。[12]
- **雇用外部专家收集情报**。许多公司雇用专业人员来收集营销情报。[13]服务供应商和零售商会委派神秘顾客去店中评价店内的设备清洁程度、产品质量和员工对待顾客的态度。公共卫生保健部门通过使用神秘病人方法提供的信息，改进了等待时间，更好地解释医疗过程，并在候诊室内放映令人轻松的电视节目等。[14]
- **内部与外部网络**。公司可以购买竞争对手的产品，参加展销会，阅读竞争对手出版的报告，出席股东会议，与竞争对手的员工交谈，收集竞争对手的广告，咨询供应商，查询竞争对手新的故事来获得信息。
- **建立顾客顾问小组**。顾问小组成员可以包括公司最大、最坦诚、最精明或最有代表性的顾客。如葛兰素史克公司（GlaxoSmithKline）赞助一个致力于瘦身的网上社区。公司宣称从网上社区所获得的信息远远大于小组座谈，

公司的瘦身药片包装、渠道选择以及室内营销等营销决策都大大受益于网上社区的信息。[15]

- **利用政府数据资源。**美国人口普查局（The U. S. Census Bureau）提供对人口变动、人口统计群体、地区性移民和家庭结构变化等的深入调查，它估计在 2008 年 7 月 1 日美国人口为304 059 724人。Nielsen Claritas 市场研究公司等调研公司将人口普查统计数据与消费者调查以及它为诸如天气频道（Weather Channel）、宝马公司和主权银行（Sovereign Bank）等客户做的基层调查所得的统计数据进行交叉比较。结合列表上提供了顾客电话号码和住址信息的住户，Nielsen Claritas 就可以帮助客户选择和购买特定群体的邮寄名单。[16]
- **从调研公司和供应商处购买信息。**著名的数据供应商包括 A. C. 尼尔森公司（A. C. Nielsen）和信息资源公司（Information Resources）。这些公司收集各种类别的产品销售信息和消费者对各种媒体的接触情况。他们还收集顾客面板数据，其成本比营销人员自己收集要低得多。例如，Biz360 公司和它的在线内容合作伙伴提供超过 70 000 个传统媒体和社交媒体来源（印刷、广播、网站、博客和留言板）的即时报道、新闻媒体分析和消费者意见信息。[17]

□ 在线收集营销情报

互联网、在线顾客评论社区、论坛、聊天室和博客上所披露的信息可以将顾客的体验或评价传播给其他潜在购买者，也可以传播给寻求关于消费者和竞争对手信息的营销人员。营销人员可利用下面五种主要的在线方式研究竞争对手的产品优势与劣势。[18]

- **独立的顾客产品与服务评价论坛。**独立论坛包括许多著名网站：Epinions. com，RateItAll. com，ConsumerReview. com 和 Bizrate. com。Bizrate. com 每年通过两个信息来源来收集数百万消费者关于商店和产品的评论，一个是它的 130 万志愿者会员，另一个是来自店铺的反馈，这些店铺允许 Bizrate. com 直接从购买某产品的顾客那里收集反馈意见。
- **分销商和销售代理的意见反馈网站。**意见反馈网站对产品或服务提供正面和负面的评论，有些店铺或分销商自己也建立了这样的网站。例如，亚马逊公司就提供了一个互动的反馈平台，购买者、读者、编辑和其他人可以在网站上评论它的所有产品，特别是图书。Elance. com 网站是一个专业的在线服务提供商，承包商可以在该网站上描述它们与转包商的交易经历和对转包商的满意程度。
- **顾客评论和专家意见组合网站。**组合网站将重心放在金融服务和高科技产品上，因为这些产品或服务都需要专业知识。ZDNet. com 是一个在线的科技产品顾问网站，提供关于产品易于使用性、产品特性和产品稳定性等方面的顾客评价，同时提供专家意见。这种网站的优点是产品提供者可以比较来自专家和顾客的不同意见。
- **顾客抱怨网站。**顾客抱怨论坛主要是为那些不满意的顾客而设计。例如，PlanetFeedback. com 网站让顾客讲述对某个特定公司的不满经历。Complaints. com 网站则让顾客发泄对特定公司或者产品的失望和不满。
- **公共博客。**数以万计的在线博客和社区网络几乎承载了关于任何一个主题的

个人意见、评论、评价和推荐，而且这个数量还在增长。诸如尼尔森公司的 BuzzMetrics 公司和 Scout Labs 公司分析博客和社区网络上的信息，提供了解消费者情绪的洞察。

□ 沟通和使用营销情报

有些公司配备工作人员浏览互联网和主要出版物，从中提炼相关新闻，并向营销经理分发报告。当营销情报主要使用者与营销情报提供者在决策制定过程中能够紧密合作时，竞争情报的作用则会发挥得淋漓尽致。[19]

鉴于互联网发展的惊人速度，对在线信息进行快速反应是非常重要的。下面两家公司对在线信息反应迅速，因此获益颇多。[20]

- 当票务代理商 StubHub 发现雨季延误了纽约扬基队和波士顿红袜队（Red Sox）的比赛，而顾客对退款手续感到迷惑并产生强烈的负面情绪，公司就立刻决定提供一个合适的折扣和积分，客服总监说他们观察到的“这个‘插曲’对于他们来说是煤矿里的金丝雀①”。
- 当可口可乐公司的监测软件发现了 Twitter 网站有一个消费者的帖子抱怨不能在 MyCoke 奖励方案中自由兑换，而其跟随者达到 1 万人后，可口可乐迅速地在 Twitter 主页上道歉并表示愿意帮助解决这个问题。那个消费者得到奖品后，将他在 Twitter 页面上的头像换成了他拿着一罐可乐的照片。

■ 分析宏观环境

成功的公司需要识别尚未满足的需要和趋势并能做出反应从而盈利。

□ 需要和趋势

有事业心的个人和公司都会设法创新以解决消费者未满足的需要。码头工人（Dockers）品牌问世时就是为了提供满足“婴儿潮”时期出生者想要的合身且能满足心理和生理要求的裤子。让我们看一下时尚、趋势和大趋势的区别。

- **时尚**（fad）是“不可预测的、短暂的和没有社会、经济及政治意义的”一种形态。公司也许可以利用时尚赚钱，诸如卡洛驰（Crocs）木屐、艾摩（Elmo）TMX 娃娃、Pokémon 礼品和玩具。但在这里重要的是运气和时机。[21]
- **趋势**（trend）是事件具有势头和持久性的发展方向或次序。趋势比时尚更具有可预见性，更持久。趋势能够展示未来的雏形并且提供战略方向。例如，有关健康和营养意识的趋势加强了对销售不健康食品公司的政府管制和负面宣传。Macaroni Gril 餐馆在负面报道风波之后修改其菜单，推出包括更多低热量和低脂肪的产品。这些负面报道包括：在“今日秀”（Today Show）节目中，该餐馆因推出的鸡肉和朝鲜蓟三明治所含热量过高，在不健康餐馆菜肴年度排行中榜上有名；在“男性健康”（Men's Health）节目

① 17 世纪，英国人将金丝雀放到矿井里检测矿井里的空气质量。如果金丝雀死了，表示矿井里的空气已达到不适合人生存的水平。——译者注

中，该餐馆的 1 630 卡路里的甜点馄饨被评为美国最糟糕的甜点。[22]

- **大趋势**（megatrend）是“社会、经济、政治和技术的大变化，其形成很慢，但一旦形成，将影响 7～10 年甚至更长时间”。[23]
- 为帮助营销人员预测那些可能带来新的机会或威胁的文化变迁，有些企业开始提供社会文化预测。扬克洛维奇公司从 1971 年起，每年都在全美范围内访谈 2 500 人，并对 35 种社会价值观和生活方式倾向进行追踪，如“反巨大化”、“神秘主义”、“为今天而活”、“不刻意追求拥有”、“感官享受”。即使新产品在技术上可行，新的市场机会也不能保证成功。所以，通过市场调研确定一项市场机会的利润潜力是非常必要的。

□ 识别主要的因素

新世纪的到来引发了一系列新的挑战：股票市场泡沫的破裂对储蓄、投资及养老金的负面影响；失业率的增加；公司丑闻不断；全球变暖指标日益提高，国家环境日益恶化，还有不断升级的恐怖主义。这些戏剧化的事件还伴随着其他已经存在的长期趋势，这些趋势已经在全球范围内造成了很大影响。[24]

公司必须在大范围内跟踪六种主要因素：人口、经济、社会-文化、自然环境、技术、政治-法律。下面分别描述这六种因素，但要记住它们之间的相互作用会导致新的机会与威胁。例如，人口的爆炸式增长（人口因素）导致资源在更大程度上的消耗和污染（自然环境因素），使消费者要求更多的法律保护（政治-法律因素），从而刺激新的技术解决方案和新产品（技术因素）。如果人们买得起这些产品（经济因素），它们又会改变人们的态度和行为（社会-文化因素）。

□ 人口环境

人口通常是以可预测的速度发展。营销者主要关注的一个指标是人口，它包括城市、地区、国家的人口规模和增长率，也包括年龄分布和种族组合、教育水平、家庭结构、地区特征和迁移。

世界人口增长　世界人口正在爆炸性增长：2010 年地球上的人口已达到 68 亿人，2040 年将达到 90 亿人。[25]表 3—3 是一个很有意思的人口愿景。[26]

表 3—3　　**地球村**

如果世界是一个由 100 个人构成的村庄：

- 61 个人是亚洲人（其中有 20 个是中国人，17 个是印度人），14 个人是非洲人，11 个人是欧洲人，8 个人是拉美人，5 个人是北美人。只有一个可能是来自澳大利亚、大洋洲或南极洲。
- 至少有 18 人不能读和写，但 33 人会有手机，16 人互联网在线。
- 10 岁以下 18 人，60 岁以上 11 人，男女人数相等。
- 村子里有 8 辆小汽车。
- 63 人没有卫生设施。
- 32 人信仰基督教，20 人信仰伊斯兰教，14 人信仰印度教，6 人信仰佛教，16 人为无神论者，其余 12 人信仰其他宗教。
- 30 人失业，在工作的 70 人中，28 人从事农业生产（第一产业），14 人从事工业领域（第二产业）的工作，其余 28 人在服务业（第三产业）工作。

- 53人每天的生活费用在2美元以下，1人患有艾滋病，26人吸烟，14人肥胖。
- 到年底，1人去世，新出生2人，所以人口增加到101人。

资料来源：David J. Smith and Shelagh Armstrong, *If the World Were a Village: A Book About the World's People*, 2nd ed. (Tonawanda, NY: Kids Can Press, 2002).

在那些无力承担人口高增长的国家和地区，人口增长率是最高的。世界上的发展中国家人口占世界人口的84%，并以每年1%～2%的速度增长，而发达国家的人口仅以每年0.3%的比率递增。[27]在发展中国家，现代医学的发展使得死亡率下降，但出生率却一直相当稳定。

除非人们有足够的购买力，否则人口增长并不意味着市场扩大。儿童的健康和教育能够提高生活水平，但这一目标在大多数发展中国家还是无法实现的。尽管如此，公司只要仔细分析市场就能找到巨大机会。有时，来自发展中国家的市场经验对发达国家市场中的企业有所帮助。请看下面的营销洞察专栏中的“在金字塔底部找到机会”。

营销洞察

在金字塔底部找到机会

商业作家普拉哈拉德（C. K. Prahalad）认为很多创新来自如中国和印度等新兴市场的发展。他估计在“金字塔底部”有50亿人得不到服务和服务水平低下。一项研究表明，每天的生活费为2美元或更低的人口有40亿人。企业在生活水平如此低下的市场中经营需要少花钱多做事。

在印度的班加罗尔，Narayana Hrudayalaya医院收取的心脏搭桥手术的劳务费为1 500美元，这是美国的50倍。医院劳动力薪酬低廉，经营费用不高，由专业人员负责护理的各项工作，这种方法非常奏效，这家医院的死亡率是美国医院的一半。该医院还免费照顾数百名婴幼儿，用其盈利为250万患有重症的印度穷人提供治疗，而每月仅收取11美分。

发展中国家的外国公司也在开发具有创意的营销方案。在巴西、印度、东欧和其他市场，微软公司推出了按次付费的FlexGo计划。这个计划允许用户无须支付个人计算机全价，只需要预付一定款项就可以正常启动使用。当付款耗尽，计算机停止运行，用户重新预付费后计算机可重新启动。

其他公司通过在中国、印度这样的国家开发产品，然后分销到全球市场，实现了“反向创新”优势。通用公司在印度农村成功地推出了1 000美元的手持心电图设备，在中国农村推出了基于个人计算机的便携式超声波仪器，然后再开始在美国销售。雀巢公司将其在巴基斯坦和印度农村流行的脂肪含量低且价格便宜的美极牌（Maggi）干面条进行重新定位，在澳大利亚和新西兰作为物美价廉的健康食品销售。

资料来源：C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2010); Bill Breen, "C. K. Prahalad: Pyramid Schemer," *Fast Company*, March 2007, p. 79; Pete Engardio, "Business Prophet: How C. K. Prahalad Is Changing the Way CEOs Think," *BusinessWeek*, January 23, 2006, pp. 68-73; Reena Jane, "Inspiration from Emerging Economies," *BusinessWeek*, March 23 and 30, 2009, pp. 38-41; Jeffrey R. Immelt, Vijay Govindarajan, and Chris Trimble, "How GE Is Disrupting Itself," *Harvard Business Review*, October 2009, pp. 56-65; Peter J. Williamson and Ming Zeng, "Value-for-Money Strategies for Recessionary Times," *Harvard Business Review*, March 2009, pp. 66-74.

人口年龄结构　墨西哥的人口年龄结构非常年轻且人口增长率也很高。另一个

极端的例子是意大利，它是世界上人口平均年龄最大的国家之一。牛奶、尿布、学校用品和玩具等产品在墨西哥的重要性要大于其在意大利的重要性。

全世界出现了老龄化的趋势。1950 年，65 岁及以上的人口为 1.3 亿，1995 年这一数字增长到了 3 倍，达到了 3.71 亿。到 2050 年，世界人口中每 10 人当中就有 1 人的年纪大于或等于 65 岁。在美国，1946—1964 年间出生的“婴儿潮”一代代表了一个 3 600 万人口的市场，约占总人口的 12%。到 2011 年，在所有 50 个州中，65 岁及以上人口的增长速度将高于人口的整体增长水平。[28]

营销者一般将人口按年龄分成六个群：学龄前儿童、学龄儿童、青少年、20～40 岁的年轻人、40～65 岁的中年成年人、65 岁及以上的老年人。有些营销者关注**同期群**（cohorts）。同期群是由在同一个时间段内出生并经历同样事件的个人组成的群体。他们在成年时期（17～24 岁）所经历的“关键时刻”，能够影响他们的一生，包括价值观、偏好和购买行为。

种族和其他市场 不同国家因种族构成不同而呈现出差异。日本是个比较极端的例子，在日本几乎每个人都是日本人；而美国则完全不同，近 2 500 万人出生在其他国家，约占美国人口的 9%。根据美国 2000 年的人口统计资料，在美国人中有 72%是白人，13%是拉美裔，11%为西班牙裔。西班牙裔人口增长迅速，到 2020 年，西班牙裔预计会达到总人口的 18.9%。其中又以墨西哥裔为最多（5.4%），之后依次为波多黎各裔（1.1%）和古巴裔（0.4%）。亚裔占美国人口总数的 3.8%，其中中国人最多，其次是菲律宾人、日本人、印度人和韩国人。

在美国，西班牙裔人口的增长代表了这个国家的重要变迁。在过去的 10 年中，拉美裔的新工人占新工人总数的一半，而且会在两代人的时间里再上升 25%。虽然拉美裔人口的家庭收入较低，但他们的可支配收入是其他人口收入增速的两倍，到 2012 年将达到 1.2 万亿美元。从美国消费者吃的食物到穿的服装，从所听的音乐到驾驶的车辆，拉美裔人口对这一切都影响巨大。

企业努力提高产品质量和营销水平，以满足这一发展迅速、影响巨大的消费者群体的需要。[29]西班牙的龙头媒体 Univision 公司称 70%的西班牙观众更喜欢买用西班牙语做广告的产品。Fisher-Price 玩具公司意识到许多西班牙裔母亲的成长过程中并没有 Fisher-Price 品牌的陪伴，公司就改变了原来强调传统的广告诉求。公司的广告主题强调了母亲和孩子共同玩耍 Fisher-Price 玩具时的喜悦。[30]

有些食品、服装及家具公司已将产品及宣传指向一个或几个少数族裔。[31]但营销者必须注意不能过度推广。同一族裔内部的顾客也各不相同。[32]例如，2005 年由扬克洛维奇公司做的一项跨文化营销研究将非洲裔美国人市场根据社会行为分为六个细分市场：模仿者（emulators）、寻求者（seekers）、成就者（reachers）、奋斗者（attainers）、精英（elites）和保守者（conservers）。其中，人数最多且影响力最大的是成就者（24%）和奋斗者（27%），每类人群都有各自的需求。成就者年龄稍大，40 岁左右，慢悠悠地追求着他们的美国梦。通常，他们是单身父母，要照顾长辈，收入处于中等水平，年收入约为 2.8 万美元，基本都将钱花在刀刃上。奋斗者对自己定位更准，对未来有稳定的目标。他们的年收入大约是 5.5 万美元，他们需要想法和信息来提高生活质量。[33]

除了按民族和种族划分的市场外，还有其他多样化的市场。超过 5 100 万的美国消费者是残疾人，他们的存在为快递公司（如 Peapod）和各种连锁药店创造了市场。

教育人口群体 任何社会的人口都可以按教育水平分为五种：文盲、高中肄

业、高中或专科毕业、本科及本科以上。世界文盲总数为 7.85 亿人，其中有 2/3 生活在 8 个国家（印度、中国、孟加拉国、巴基斯坦、尼日利亚、埃塞俄比亚、印度尼西亚和埃及）。其中女性占 2/3。[34]美国是世界上受教育人口比例最高的国家之一，25 岁或以上的人口中有 54%的人受过"大学或更高水平的教育"，28%的人拥有学士学位，10%拥有更高层次的学位。美国有大量受过教育的群体，这就促进了对高质量的图书、杂志和旅行的需求，并能提供大量专业技能。

家庭类型 传统家庭由丈夫、妻子和孩子（有时包括祖父母）组成。但到 2010 年，只有 1/5 的美国家庭由一对已婚夫妇和一个不满 18 岁的孩子组成。其他的家庭类型包括单身家庭（27%）、单亲家庭（8%）、丁克家庭和空巢家庭（32%）、有名无实的家庭（5%）及其他类型的家庭（8%）。[35]

越来越多的人选择离婚或分居、不婚、晚婚或结婚但不要孩子。每种家庭类型都有各自的需求和购买习惯。独身、分居、丧偶、离异群体需求较小的公寓，便宜的小型家用电器、家具和家具用品，小包装食品。[36]

非传统家庭数量的增速远远高于传统家庭。据学术界和营销界的专家估计，同性恋人口占美国人口的 4%～8%，在城市中的比例更高。[37]即便是所谓的传统家庭也经历着一些变化。出生于"婴儿潮"时期的父亲比他们的父辈或祖父辈结婚更晚，有更多的购物欲望，更多地参与育儿。为了取悦他们，敏感的婴儿车制造商设计了时髦的配有小型摩托车轮胎的婴儿车。高端吸尘器公司 Dyson 通过突出机器的革命性技术来取悦父亲的内在需求。在 Dyson 进入美国市场之前，男人与吸尘器的销售根本没关系，而现在 Dyson 公司 40%的顾客是男士。[38]

□ 经济环境

在经济环境中，实际购买力取决于现行收入、价格、储蓄、负债及信贷条件。近期的经济不景气对消费者的购买力产生了巨大影响，也对向高收入和对价格敏感的消费者提供产品的企业产生了巨大冲击。

消费者心理 在 2008—2009 年经济衰退期间新出现的消费者支出模式反映的是短期和临时的调整，还是长期且永久的变化?[39]有些专家认为经济衰退已经从根本上动摇了消费者对经济和个人财务状况的信心。"随意性"的支出将过时；货比三家、讨价还价、利用折扣将成为常态。另一些人则坚持支出限制只是反映了单纯的经济约束，并不是根本行为的改变。因此，消费者的愿望将保持不变，支出将在经济好转时恢复。

识别出更可能出现的长期局面，尤其是 18～34 岁年龄组的发展状况，将有助于指导营销者分配营销支出。喜达屋集团（Starwood）在对"婴儿潮"市场进行了 6 个月的调研后，推出了低价但具有时尚风格的酒店，来替代其高端的喜来登（Sheraton）和威斯汀（Westin）连锁酒店。喜达屋瞄准寻求节俭和奢侈的目标市场，新推出了两家低成本的连锁酒店：一个是雅乐轩（Aloft），反映城市凉爽的阁楼公寓；另一个是元素（Element），旨在提供适合现代生活的每个"元素"，包括健康食品和有水疗的浴室。[40]

收入分配 产业结构有四种类型：自给自足的经济，如巴布亚新几内亚，营销者几乎没有市场机会；原料出口型经济，如刚果共和国（铜）和沙特阿拉伯（石油），这些国家是设备、工具、消费品和专为富人服务的奢侈品市场；工业化中的经济，如印度、埃及和菲律宾，新的富有阶层、增长中的中产阶层都需要某些新产

品；工业化经济，如西欧一些国家，拥有许多产品的市场。

营销者按收入分配情况将各个国家分为五种类型：(1) 收入极低；(2) 多数人的收入低；(3) 极低与极高收入同时存在；(4) 低、中、高收入同时存在；(5) 大多数人属于中等收入。假设兰博基尼 (Lamborghini) 品牌为其每辆价值15万美元的汽车寻找市场，在类型 (1) 和类型 (2) 国家的市场机会是极小的。兰博基尼汽车的最大出口市场是属于分配类型 (3) 的葡萄牙，虽然葡萄牙是西欧最穷的国家，但那里却有足够富裕的家庭能买得起这款汽车。

收入、储蓄、债务和信贷 消费者的支出取决于收入水平、价格、储蓄率、负债及信贷条件。美国消费者的收入负债比率较高，这个比率降低了消费者在住房和大额资产上的花费。当在经济不景气时信贷很是缺乏，特别是对于低收入的借贷者，消费者借贷在未来20年会有第一次下降。金融危机会导致这种紧缩是由于过度宽松的信贷政策允许消费者购买他们实际上买不起的住宅和其他商品。营销者千方百计想出售，银行要赚取贷款利息，财务崩溃也就快了。

日益重要的一个经济问题是制造商的迁移和服务工作的离岸外包。来自印度的Infosys公司为思科、诺德斯特龙、微软及其他网络公司提供外包服务。这家快速成长的价值40亿美元的公司所雇用的2.5万名员工，每年都在班加罗尔的价值1.2亿美元的Infosys培训基地接受培训。在那里，他们接受技术、团队、沟通方面的训练。[41]

□ 社会-文化环境

我们几乎是不知不觉地从我们的社会-文化环境中接受了用以界定对自己、他人、组织、社会、自然及宇宙之间关系的世界观。

- **对自身的看法**。在20世纪60年代和70年代的美国，“寻找乐趣”的人追求快乐、改变和逃避现实，其他人则追求“自我实现”。今天，有些人采纳更加保守的行为，有些人则更具有进取心（表3—4描述了近年来消费者在业余时间开展较多的活动的变化情况）。

表3—4 消费者偏好的业余活动（%）

	1995年	2008年
阅读	28	30
看电视	25	24
与家人在一起	12	20
看电影	8	8
钓鱼	10	7
计算机相关活动	2	7
园艺	9	5
租盘看电影	5	5
散步	8	6
锻炼（如有氧健身操）	2	8

资料来源：Harris Interactive, "Spontaneous, Unaided Responses to: 'What Are Your Two or Three Most Favorite Leisure-Time Activities?'" http://www.harrisinteractive.com/harris_poll/index.asp? PID = 980. Base: All Adults.

- **对他人的看法**。人们关心无家可归者、罪犯、受害者和其他社会问题。同时，人们寻求与“同道中人”保持认真和持久的联系，这就预示着支持社交的产品和服务会日益增加，如健康俱乐部、度假和宗教活动，当然还有那些“社交活动替代品”，如电视、家用电子游戏机和互联网聊天室等。
- **对组织的看法**。在一场大规模的公司精简和会计丑闻风波过后，人们对组织的忠诚度下降。[42]公司需要寻找新的途径去赢得消费者和员工的信任。公司需要保证自己是好的组织公民，并承诺它们传递给消费者的信息是真实的。[43]
- **对社会的看法**。有人保卫社会（保卫者），有人使它持续运行（创造者），有人拿走能拿走的（拿取者），有人想改变它（变革者），有人深入地寻找某些东西（寻求者），有人想要离开它（逃避者）。[44]人们的消费方式可以反映他们对社会的态度。创造者是卓有成就的人，他们的衣食住行都很优越。变革者生活节俭低调，衣着朴素，使用小型汽车。逃避者和追求者是电影、音乐、冲浪和野营的主要市场。
- **对自然的看法**。企业开始提供更多种类的露营、远足、划船、钓鱼工具，如靴子、帐篷、背包和其他相关产品，来回应人们对大自然的脆弱性和有限的供给能力的日益增强的意识。
- **对宇宙的看法**。尽管宗教信仰和习俗随着时间的流逝在日益淡薄，一些传教活动仍在努力将人们重新引入有组织的宗教活动中，还有些人对东方宗教、神秘教义、超自然、人类潜能活动感兴趣，但是大多数美国人还是一神论者。

营销者感兴趣的其他文化特征是核心文化价值观的高度持续性和亚文化的存在。下面看一下这两个概念。

核心文化价值观的高度持续性　大多数美国人将工作、结婚、慈善事业、为人诚实作为信仰。子女从父母那里继承核心信仰和价值观，并在主要社会组织（学校、教堂、工作单位和政府）中得到进一步加强。人们的亚信仰与次价值观是比较容易变化的。婚姻制度是一种核心信仰，但认为人们可以早婚就是一种亚信仰。

营销者有较多的机会去改变人们的次价值观，但很少有机会和可能性改变人们的核心价值观。作为一家非营利组织，反对酒后驾车的母亲协会（Mothers Against Drunk Drivers，MADD）并不反对美国文化中自由饮酒的风俗，但游说政府将司机醉驾标准中的血液酒精含量降得更低并限制企业售酒时间。

尽管核心价值观相当持久，但是文化变迁的确会发生。20 世纪 60 年代，嬉皮士、披头士、猫王和其他现象对年轻人的发型、服装、性规范和人生目标都有重要影响。今天的年轻人则受到新英雄和新活动的影响：取而代之的是绿日乐队（Green Day）、全美职业篮球赛（NBA）的勒布朗·詹姆斯和滑板运动员肖恩·怀特（Shaun White）。

亚文化的存在　每一个社会都有**亚文化**（subcultures），即在特定的生活经历或生活环境中形成的具有共同信仰、爱好和行为的群体。营销者总是喜欢青少年，因为他们在时尚、音乐、娱乐、创意和态度上是趋势的制定者。如果公司能在一个人十几岁的时候吸引住他/她，他/她在今后的生活中就会成为公司的顾客。菲多利公司（Frito-Lay）销售额的 15%来自青少年，公司注意到来自成年顾客的购买使

其薯片类零食的销量增加。菲多利公司的一位营销总监说："那是因为在他们10多岁的时候我们就吸引住他们了。"[45]

□ 自然环境

在西欧，"绿色"团体在报刊上宣传减少工业污染。在美国，专家撰文指出生态恶化的严重态势，监督机构，如塞拉俱乐部（Sierra Club）、地球之友（Friends of Earth）等还将这些问题转化为政治性和社会性活动。

环境规制沉重地打击了某些行业。钢铁厂和公用事业必须花几十亿美元购买控制污染的设备及更环保的燃料，制造混合动力汽车，生产低流量马桶和淋浴，种植有机食品和建造绿色办公楼已经成为现实。这对那些能创造新的环保方案的企业和营销者将是个很大的机会。请看以下这些关注空气质量的解决方案[46]：

- 制造80%温室气体的二氧化碳，有1/4来自发电厂。总部位于都柏林的Airtricity公司在美国和英国都建立了风力发电农场，提供更便宜且环保的电力。
- 如果说电力是使全球变暖的祸首，那么交通运输则为第二，它所排放的二氧化碳量大约占总量的1/5。温哥华的西港创新公司（Westport Innovations）开发出一种转换技术，即高压直喷，它可以使柴油发动机在清洁燃烧液化天然气条件下工作，从而减少了1/4的温室气体排放量。
- 由于数以百万计的农村居民烧火做饭，南亚洲部分地区深受恶劣的空气质量的影响。一个用开放的木材炉灶或煤油炉做饭的人吸入的有害气体相当于每天吸两包香烟。伊利诺伊州的太阳炉国际公司（Sun Ovens International）制造的家用太阳能炉灶使用镜子将太阳光聚进烤箱。目前，这种太阳能炉灶已经在130个国家得到采用，既省钱，又能减少温室气体排放量。

公司环保主义者认识到应当将环保问题纳入公司战略计划之中。营销者应该意识到自然环境的四种趋势，即原料尤其是水资源的短缺、能源成本的增加、日趋严重的污染和政府在解决环保问题方面的角色转变。参见营销洞察专栏中的"绿色营销革命"。[47]

- 地球上的原料由无限资源、有限可再生资源和有限不可再生资源组成。随着使用稀有原料的成本大幅度上升，那些使用有限不可再生原料，如石油、煤炭、白金、锡、银等的企业面对着巨大的成本问题。这对开发替代原料的公司来说是一个巨大商机。
- 石油是一种有限而又无法再生的资源，对整个世界经济带来严重问题。油价飙升，使许多企业开始寻找替代能源，如太阳能、核能、风力和其他可替代能源。
- 有些行业的活动不可避免地会破坏自然环境，控制污染的解决方案也会创造大量的市场机会，如清洁设备、回收中心、垃圾掩埋系统以及寻找生产、包装产品的替代方案。
- 许多贫困国家很少重视环保问题，最主要的原因是缺乏资金或没有政府支持。帮助穷国控制污染对富裕国家是有好处的，但现在，富国同样也缺少必要的资金。

营销洞察

绿色营销革命

现实中消费者已经非常关注环境。盖洛普（Gallup）调查显示美国成年人相信全球变暖会严重威胁他们的生活，具有这种观点的成年人比重从1998年的25%上升到2008年的40%。Mediamark Research & Intelligence公司在2008年进行的研究发现，几乎2/3的美国男性和女性表示：将"维护环境作为生活的指导原则"是"非常重要的"。《华盛顿邮报》（*Washington Post*），ABC新闻和斯坦福大学联合在2007年进行的民意调查发现，94%的被访者表示"愿意"改变过去所做的某些事情以改变环境，有50%的人则说他们"非常愿意"。

消费者对环境的关注转化成行动还需要一个很长的过程。2008年，TNS公司调查发现，只有26%的美国人说他们会"积极寻找环保产品"。盖洛普2008年的调研发现，只有28%的被调查者宣称过去5年里，为保护环境他们的购物活动和生活习惯有了"重大变化"。其他研究报告表明消费者日益关注与居住相关的环境，如对江河湖泊水质污染的关注程度比像全球变暖这样宽泛主题的关注程度要大。通常情况下，对于消费者来讲，行为变化是态度变化的结果。

不过，正如GfK Roper Consulting公司的研究所示，消费者对公司环境保护行为的期望有显著变化，并且在许多情况下，这些期望高于他们自己的需求。但是，消费者对环境的敏感性差异很大，可依他们的信奉程度分成六组（见图3—1）。有趣的是，尽管一些营销人员认为年轻消费者要比年长消费者更关心环境问题，但也有研究表明，年长消费者实际的生态保护责任感更强。

- 纯绿群（15%）：这部分人善于思考并付诸行动。有些人可能是真正的环境活动家，但大多数最有可能属于环境保护的宣传者。这些人无视实施环境保护的障碍，他们也许会在环境保护方面与营销者合作。
- 非绿群（18%）：这一群体对于环境保护态度主动积极，但其行为温和。也许是因为这一群体感觉获得绿色生活壁垒颇多，他们也许认为环境保护这一任务对于他们来说有些无能为力，因此，这一群体需要鼓励。
- 随流群（17%）：这群人从事一些环境保护行为，大多数人做一些很容易做的事情，如废弃物回收。但他们并非环境保护的中坚力量，他们选择阻力最小的路径去行动。这群人也许在条件成熟时就会采取行动。
- 梦绿群（13%）：这部分人对于环境保护非常关心，但似乎不具备采取行动的知识或资源。如果有可能，这群人也许会对环境保护提供最大的机会。
- 商务群（23%）：这一群体的看法是环境保护并不是最需要关注的主题，而企业和行业正在尽其所能给以助力。这也许可以解释为什么这一群体并未感觉到要采取行动，甚至他们可以举出许多困难作为例证。
- 漠绿群（13%）：这群人号称对环境保护非常了解，但却没有态度与行为。事实上，他们可能对环境保护持有敌对态度。这部分人拒绝环保概念，甚至可以看作环境保护的潜在威胁。

图3—1 消费环境细分

过去，由公司围绕具体产品而推出的绿色营销方案由于某些原因并不总是完全成功。由于产品是绿色（环保）或甚至开始时并非真正绿色（环保），消费者可能认为产品不好。然而，那些获得成功的绿色产品生产企业则劝说消费者相信企业在提供产品的同时也在做一些符合企业本身和社会长远利益的事情。比如看起来更健康、更可口、更安全的有机食品，还有使用起来更经济的节能家电。

一些专家推荐企业应当关注消费者价值定位、消费者知识的校准和产品诉求的信誉，从而避免“绿色营销近视症”。绿色营销的一个挑战是消费者对于产品环境利益的理解非常困难，因而有许多指控“漂绿”① 的产品并不像营销者所表明的那样具有绿色和环保利益。

尽管有些强调天然诉求的绿色产品面世已有多年，如 Tom's of Main 天然无氟儿童牙膏，小蜜蜂（Burt's Bees）、石原农场的有机酸奶和第七代（SEVENTH GENERATION）等，但能够提供环境保护的产品日益成为主流。高乐氏的绿色工作（Green Works）品牌在 2008 年 1 月推出的清洁产品和家庭清洁产品获得部分成功就是它发现目标市场希望借此走向更环保的生活方式，它通常配以适度的溢价和常规营销方式促进销售。

对环境的关注实质上正在影响每一家大公司的经营方式：沃尔特·迪士尼公司已经承诺到 2013 年将减少其固体垃圾，节约数百万加仑水，投资再生能源，并实现完全碳中和②（在 2012 年达到目标的 50%）；百思买已经扩大了电子产品的回收计划；卡特彼勒宣称到 2020 年将其整个产品线的温室气体排放减少 20%；全美超市连锁店销售认证“绿色食品”的领头羊全食超市公司已经与相关企业建立了合作关系，减少来自杂货店冰箱的废气，并用可再生能源和风能提供百分之百的电力。

丰田、惠普、宜家、宝洁和沃尔玛等公司的经营都与高调的环境保护和可持续发展项目相关。担心严厉的监察或不现实的期望的营销者则保持低调。尽管耐克公司在其新鞋鞋底中使用了回收运动鞋的材料，但它并未公开这个事实，以便能够保持目前的绩效和领先地位。随着消费者和企业对环境问题做出反应，并对现实存在的重大环境问题给出解决方案，绿色营销的游戏规则也在飞速变化。

资料来源：Jerry Adler, "Going Green," *Newsweek*, July 17, 2006, pp. 43 - 52; Jacquelyn A. Ottman, Edwin R. Stafford, and Cathy L. Hartman, "Avoiding Green Marketing Myopia," *Environment* (June 2006): 22 - 36; Jill Meredith Ginsberg and Paul N. Bloom, "Choosing the Right Green Marketing Strategy," *MIT Sloan Management Review* (Fall 2004): 79 - 84; Jacquelyn Ottman, *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, 2nd ed. (New York: BookSurge Publishing, 2004); Mark Dolliver, "Deflating a Myth," *Brandweek*, May 12, 2008, pp. 30 - 31; "Winner: Corporate Sustainability, Walt Disney Worldwide," *Travel and Leisure*, November 2009, p. 106; "The Greenest Big Companies in America," *Newsweek*, September 28, 2009, pp. 34 - 53; Sarah Mahoney, "Best Buy Connects Green with Thrift," *Media Post News: Marketing Daily*, January 28, 2009; Reena Jana, "Nike Quietly Goes Green," *BusinessWeek*, June 11, 2009.

□ 技术环境

市场资本主义的本质就是动态发展，并容忍技术带来的创新性破坏作为进步的代价。晶体管的出现影响了真空管行业，汽车的出现影响了铁路行业，电视夺取了报纸的读者，而互联网的出现则对电视与报纸的市场产生了巨大的影响。

当旧产业与新技术抗争或忽视新技术时，它们的业务就会下降。唱片专卖店 Tower Records 收到大量关于公司的音乐零售业务将受到互联网下载音乐（以及越来越多的折扣音乐零售商）影响的警告。但它没有成功地对警告做出反应，从而导致 2006 年关闭了国内所有实体店。

① 指公司利用宣传使人们觉得其产品很绿色、很环保。——译者注

② 指通过植树等方式把排放的二氧化碳吸收掉，以达到环保的目的。——译者注

重要的新技术发明刺激了经济增长率。遗憾的是在几项重要发明之间经济可能会出现停滞。在此期间，许多小发明能够填补空白，在新超市中出现的产品便是如此，如冻干咖啡、洗护二合一洗发水、能量棒的突然出现。这些小发明风险小，但也可能会分散重大突破性技术的投资。

创新的长期影响有时不可预见。例如，避孕药使家庭规模变小、更多已婚妇女就业、可支配收入增加，使得人们有足够的钱用于度假、购买耐用消费品和奢侈品。手机、电子游戏和互联网不仅降低了人们对传统媒体的注意力，还由于人们使用手机听音乐、看电影，减少了面对面的社会活动。

营销者应注意下面的技术发展趋势：技术变革步伐加快、无限的创新机会、研发预算差异大和对技术革新的规制增强。

技术变革步伐加快 更多创意正在研究当中，从创意到研制成功之间的周期大为缩短，新产品从上市到热卖的周期也同样缩短。到2009年9月，苹果公司就迅速地在世界范围内销售了2.2亿台iPod，而在过去这需要7年多的时间才能做到。

无限的创新机会 当今最为令人兴奋的研究领域是生物技术、计算机、微电子、电信、机器人和材料科学。科学家正在加紧研究艾滋病疫苗、绝对安全的避孕技术以及不会使人发胖的食品。他们正在开发新的抗生素去应对过度感染，研发超热炉以减少原料垃圾，并在偏远地区建设小型水处理厂。[48]

研发预算差异大 美国研发支出的增长并非倾向于研究方向，而是日益关注美国是否能够在基础学科中占据领先地位。许多公司投入较少资金复制竞争对手的产品，并对这些产品特征或风格稍加改动就感到满足了。即使从事基础研究的公司，如道化学公司（Dow Chemical）、贝尔实验室（Bell Laboratories）和辉瑞公司（Pfizer）在投入研发方面地非常谨慎，更多的财团而不是单个公司正在寻求重大突破。

对技术革新的规制增强 政府已扩大了其机构进行调查的权力，并禁止潜在的不安全产品。在美国，食品和药物必须获得联邦食品和药品管理局（FDA）的批准才可以出售。安全和卫生法规增加了对粮食、汽车、服装、电器、建筑的管理。

□ 政治-法律环境

政策-法律环境包括法律、政府有关机构、影响各种组织和个人的社会团体。有时法律能创造新的商机。例如，规制回收的法律推动了回收业，促成了几十家新公司的创立，这些公司利用回收材料制造新产品。政治-法律环境的下列两个主要趋势会进一步加强商业法规管理和促进特殊利益群体的增长。

商业法规的增长 商业法规保护企业免于不正当竞争、保护消费者免受商家的欺诈、保护社会利益群体免受不法企业的侵害、收取由企业的产品或生产过程造成的社会成本。尽管每个新法律都有其立法依据，但仍可能无意中阻碍了创造性和经济增长。

欧洲委员会（European Commission）已经建立了新的法律框架，法律覆盖欧盟27个成员国之间的竞争行为、产品标准、产品责任和商业交易。美国有许多消费者保护法，范围覆盖了竞争、产品安全和产品责任、公平交易和信用、包装和标签等，但许多国家的法律更加严格有力。[49]挪威禁止多种促销方式——赠品券、竞赛、奖金——它们被看作不公平或者不适当的促销方法。泰国要求全国性品牌的食品企业必须向市场中投放低价产品，这样低收入的消费者也能在市场上买到经济实

惠的产品。在印度，食品公司若想推出与市场现有品牌重复的产品，必须经过特别的批准，例如可乐或品牌大米。当更多的虚拟交易发生时，营销者必须建立有关商业伦理的新标准。

特殊利益集团的成长　政治行动委员会（Political Action Committees）游说政府官员，向企业高管施压，让他们关注消费者、妇女、公民、少数族裔和同性恋者的权益。保险公司直接或间接影响烟雾检测器的设计；科研团体由于谴责喷雾剂的使用而影响了喷雾产品的设计。许多公司成立公共关系部门与这些团体打交道，处理相关事宜。**消费主义运动**（consumerist movement）组织公民与政府强化买方对卖方的权力和权益。消费者能够明确了解再贷款时的真实利息成本、各竞争品牌的真实成本（单位定价）、产品的基本成分、食品的营养品质、产品的新鲜程度。

隐私问题和身份盗窃仍是公共政策的热点，因为消费者愿意将他们的个人信息交给他们相信的营销者，以定制产品。[50]消费者担心自己是否会被掠夺或欺骗，私人信息是否会被利用，身份是否会被盗用，是否会被诱惑，孩子是否会成为商家的目标。[51]聪明的公司建立了顾客事务部门来帮助制定政策和方案，以处理客户投诉。

预测和需求测量

理解市场环境，实施营销调研（在第 4 章介绍）能够帮助企业识别市场机会。然后，公司必须测量并预测每一种市场机会的大小。财务部门根据营销所提供的预测筹措投资与营运所需要的现金；生产部门根据销售预测制定产能与产出水平；采购部门根据销售预测规划正确的存货数量；人力资源部门根据销售预测决定所需要雇用的人数。如果销售预测产生很大的偏差，将导致公司存货过剩或存货不足。销售预测要以需求估计为基础，管理人员必须根据市场需求来确定与识别销售预测所具有的含义。杜邦高效能材料集团（DuPont Performance Materials Group）并没有只看杜邦特卫强（Dupont Tyvek ）在外墙防水透气膜 1 亿美元市场中 70%的市场份额来进行预测，而是根据美国 70 亿美元建材市场来对其品牌进行估计。[52]

□ 市场需求的测量

公司可以根据 6 种不同的产品层次、5 种不同的空间层次和 3 种不同的时间层次来实行 90 种不同类型的需求估算（见图 3—2）。每个需求测量都有一个具体的目的。公司可能会操作短期预测作为原材料采购、生产规划及安排短期融资的参考。公司也应当进行区域性需求预测以决定是否建立区域性的分销渠道。

有几种不同的方法将市场区分为不同的类型。

- **潜在市场**（potential market）是指对市场所提供的商品有某种程度兴趣的消费者群体。然而，消费者的兴趣并不足以定义一个市场。潜在市场必须具有足够的收入且能够接近这项产品。
- **有效市场**（available market）是指对市场提供的商品有兴趣、有足够收入、又可以接近特定供应物的消费者群体。公司或政府机构也许会对某一群体加以限制。例如，某州政府可能禁止向 21 岁以下的青少年销售摩托车，而满足资格的成年人就构成合格的有效市场，他们是对特定市场所提供的产

品有兴趣、有足够的收入、可接近以及合格的消费者群体。

- **目标市场**（target market）是在合格的有效市场中，公司决定从事经营的那部分市场。如公司应当侧重美国东海岸的营销和分销努力。
- **渗透市场**（penetrated market）是指购买公司产品的消费者群体。

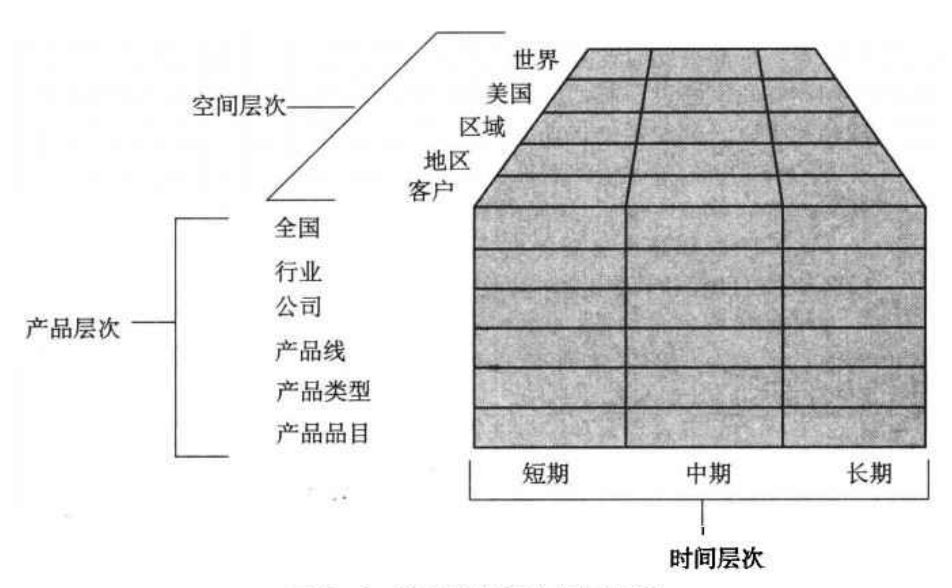


图 3—2　90 种需求类型（6×5×3）

上述这些市场定义是一项有用的营销规划工具。如果公司对目前的销售不满意，它可以考虑采取多种行动。它可以从目标市场中尝试吸引更多的消费者；可以降低潜在购买者的资格要求；可以通过建立更多的渠道或降价来扩张有效市场；或者可以在消费者心中进行重新定位。

□ 有关需求测量的术语

需求测量中的主要概念是市场需求和公司需求。每种需求中又可区分为需求函数、销售预测和市场潜量。

市场需求　营销者评估营销机会的第一步是估计总的市场需求。一种产品的**市场需求**（market demand）是一个特定的顾客群在一定的地理区域内、一定的时间段内、一定的市场环境中和一项特定的营销方案下对产品的总购买量。

市场需求不是一个固定的数字，而是上述各种条件函数。因此，它也称为市场需求函数。市场总需求与环境条件存在依存关系，见图 3—3（a）。横轴表示在某特定期间内行业的营销支出的各种可能水平，纵轴表示由此而导致的需求水平。曲线代表在不同的行业营销支出水平下估计的市场需求量。

在没有任何营销支出去刺激市场需求的情况下，仍存在一些基本销售量，称其为最低需求量，图中用 Q_1 表示。营销支出越高，市场需求的水平越高，其增长率则是先递增后递减。以果汁饮料为例。当所有的竞争对手都来自其他类型的饮料时，营销支出的增加会帮助果汁饮料异军突起，增加需求量和销售额。当营销支出超过某一水准后，便无法再刺激更多的需求，因此达到市场需求的上限，称为市场潜量（图中用 Q_2 表示）。

市场最低需求量和市场潜量两者之间的差距，可显示整体需求的营销敏感性。我们可以设想两个极端类型的市场：可扩张市场和不可扩张市场。如户外运动市场是受行业营销支出影响的可扩张市场，其总规模颇受行业营销支出水平的影响。在图3—3（a）中，Q_1 和 Q_2 之间的距离相对大一些。而每周垃圾的清理则是一个不可扩张市场，它受营销支出水平的影响不大，在 Q_1 和 Q_2 之间的距离相对小一些。在不可扩张市场上进行销售的公司必须接受市场规模——产品组的初级需求水平，然后集中营销资源为该产品获取更大**市场份额**（market share），即公司产品选择性需求的更高水平。

将目前市场需求程度除以潜在需求程度，可以获得**市场渗透指数**（market penetration index）。较低的市场渗透指数表明所有公司都有巨大的增长潜力；较高的市场渗透指数表明需要花费更多的成本以吸引市场中剩下的潜在顾客。一般来说，市场渗透指数很高时，市场中的价格竞争会更激烈，利润会降低。

公司也可以将当前市场占有率除以潜在市场占有率，获得公司的**市场占有率渗透指数**（share penetration index）。较低的市场占有率渗透指数表明公司可以大幅度扩张它的份额。市场占有率渗透指数低的原因可能是品牌知名度尚低，品牌可获得程度不高，获利不足或价格太高等。公司应当计算移除每项因素后市场占有率渗透指数的提升，并分析哪些投资可以使占有率渗透指数获得最大限度的改善。[53]

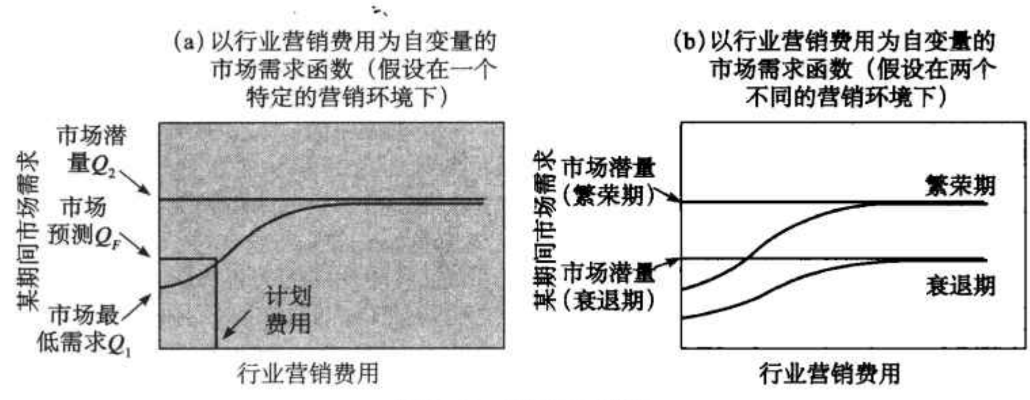


图3—3 市场需求函数

需要强调的是从市场需求函数无法看出时间对市场需求的影响。反之，市场需求曲线只显示了当期行业营销活动与当期市场需求预测值间的函数关系。

市场预测 只有一种水平的行业营销支出能够实际发生，而对应此营销支出的市场需求称为**市场预测**（market forecast）。

市场潜量 市场预测显示的是预期的市场需求，而不是最大的市场需求。就后者而言，我们可以想象得出要达到该需求程度，就必须有非常“高”的行业营销支出才能达到，并且以后再进一步增加营销努力，都无法再刺激任何需求的增加为止。**市场潜量**（market potential）是指在既定的市场环境下，行业的营销支出达到极致时，市场需求所能达到的极限。

这个“在既定的市场环境下”非常重要。试考虑在经济繁荣期与萧条期的汽车市场潜量。经济繁荣期的市场潜量较高。图3—3（b）说明市场潜量如何受环境的影响。市场分析人员必须能够区分市场需求函数上位置的移动与曲线的移动，这两者是不同的。公司无法使整个需求函数发生改变，因为其取决于既定的市场环境，然而，公司可以由此而改变营销支出程度来影响它在需求函数上的位置。

对市场潜量有兴趣的公司需要特别注意**产品渗透率**（product penetration percentage），这是一种所有权的百分比，或全体人口中使用产品或服务的百分比。公司通常会假设产品渗透率越低市场潜量越大，不过这一假设的前提是每个人最终都会为了获得某项产品而处在某个市场之中。

公司需求 **公司需求**（company demand）是公司在一定时间内，在各种不同公司营销活动程度下，公司的市场需求占有率的估计值。公司的市场占有率是指相对于竞争对手来讲，公司的产品、服务、价格、营销传播在市场中的认知情况。在其他条件相同的条件下，公司的市场占有率取决于营销支出的相对规模与效果。营销模型构建者已经开发出一套销售反应函数，用以衡量公司的销售量如何受到营销支出程度、营销组合及营销效果的影响。[54]

公司销售预测 营销者估计出公司的需求程度后，下一个任务便是选择适当的营销活动水平。**公司销售预测**（company sales forecast）是指在选定的营销计划和假设的营销环境下，对公司销售额的预期水平。

我们用纵轴表示公司销售额，用横轴表示公司营销努力，就像图 3—3 所示。我们常听到一种说法：公司应该在销售预测的基础上制定营销计划。这种先预测后有计划的顺序，只有在预测是表示对全国经济活动的估计或当公司需求不可扩张情况下才能成立。然而，当市场需求可以扩张或预测是指公司的销售估计值时，这种顺序关系便不成立了。公司销售预测只是假设的营销支出计划的结果。

还有两个概念也很重要。**销售配额**（sales quota）是指为某产品线、公司部门或销售代表所设定的销售目标。主要是一种界定及激励销售努力的管理工具，所设定的销售配额经常比估计的销售额略高以期激励销售人员的努力程度。

销售预算（sales budget）是对预期销售量的一种保守估计，销售预算要考虑销售预测以避免过度的投资风险，通常销售预算要比销售预测略低一些。

公司销售潜量 **公司销售潜量**（company sales potential）是指相对于竞争对手来说，公司增加营销活动时，公司需求所能达到的销售极限。当然，公司需求的最大极限是市场潜量。当公司达到 100%的市场占有率时，公司需求就等于市场潜量。在大多数情况下，公司销售潜量低于市场潜量，即使是公司营销费用显著增加也是如此。这是因为每位竞争对手都有忠诚顾客，这类消费者对其他公司的营销努力常常无动于衷。

□ 估计当期需求

现在来考察一下估计当期市场需求的操作方法。营销总监要先估计总市场潜量、区域市场潜量、总产业销售额和市场份额。

总市场潜量 **总市场潜量**（total market potential）是在一定时期内，在既定的产业营销努力及环境条件下，产业内所有公司所能达到的最大销售额。通常，估计全部市场潜量的方法是潜在购买者数量乘以每位购买者平均购买的数量再乘以价格。

例如，如果每年有 1 亿人买书，平均每人每年买 3 本，平均每本书的价格为 20 美元，则书的总市场潜量是 60 亿美元（1 亿×3×20 美元）。在公式中最难估计的是购买者人数。通常我们可以从美国的总人口着手，假设 2.61 亿人。下一步是排除显然不会购买这种产品的人数。假设不识字和 12 岁以下的儿童不买书，并假定他们占人口的 20%。那么，这意味着只有 80%的人，或 2.09 亿人属于潜在顾客

群。我们可做进一步的调查，发现低收入和低教育水平的人不读书。他们占潜在顾客群的30%以上。剔除这些人后，可以得到一个潜在顾客群，约1.463亿人，我们可把这个数字作为潜在购买者人数来计算总市场潜量。

这种方法的另一种变化公式称为环比法，它是由数个调整的百分比乘上一个基数构成。假设某啤酒制造商要估计一种新淡啤酒的市场潜量。可以依下面公式计算：

新淡啤酒需求＝人口数×人均可支配收入中用于食品支出的平均金额×食品支出中用于饮料支出的平均百分比×饮料支出中用于含酒精饮料支出的平均百分比×含酒精饮料支出中用于啤酒支出的平均百分比×啤酒饮料支出中用于淡啤酒支出的预期百分比

区域市场潜量 因为公司需要在它们最佳的销售区域最优地分配营销预算，因此需要估计不同城市、州和国家的市场潜量。有两种主要的估计方法：一种是市场建立法，主要为产业用品营销者所采用；另一种是多重因素指数法，主要为消费品营销者采用。

市场建立法。市场建立法（market-buildup method）需要确认该产品在每个市场的所有潜在购买者，估计潜在购买量。如果公司拥有潜在购买者的名单和每个购买者所购买物品的良好估计，这种方法能够得到准确的结果。遗憾的是这种信息通常不易获得。

例如，一家机械工具公司想要估计木工车床在波士顿区域的市场潜量。第一步是先确认波士顿地区所有木工车床的潜在购买者，主要购买者为制造商，特别是那些从事木材刨削作业的制造商。该公司自波士顿制造商名录上获得一份名单，然后依据每千员工或每百万美元销售额的车床数，估计每个产业可能购买的车床数目。

有效估计区域市场潜量的方法是利用北美产业分类系统（North American Industry Classification System，NAICS），它是由美国人口普查局与加拿大和墨西哥政府共同开发的。[55] NAICS将所有制造业分为20种主要的产业。每种产业进一步再分为6位数字代码的阶层结构，如下所示：

51	产业大类（信息）
513	产业子类（广播和电信）
5133	产业组（电信）
51332	产业（无线电信运营商，卫星除外）
513321	国家产业（美国）

根据每项6位数字代码的NAICS数字，公司可以购买企业名录光盘，这份企业名录提供了数百万家企业的完整信息，这些信息根据地区、员工数、年销售净值等类别加以分类。

利用NAICS时，车床制造商必须先确定代表产品的6位数字代码，这些产品的制造商可能会需要车床。为了取得所有可能使用车床的NAICS 6位数字代码，这家公司可以：（1）找出过去顾客的NAICS代码；（2）查阅标准产业分类体系的手册，找出可能对车床有兴趣的所有6位数字代码的产业；（3）邮寄问卷给曾经询问过木工车床的公司。

公司的下一步任务就是为估计每个产业将会使用的车床的数目确定一个适当的基数。假设客户所属产业的销售额是最适合的估计基础，一旦公司估计出车床所有者的销售额占客户所属产业销售额的比例，便可计算出市场潜量。

多因素指数法。与组织营销者一样，消费品制造公司也必须估计区域市场潜量。由于它们的顾客是如此之多，因此无法一一列出，它们通常使用直接指数法进行估计的名单。例如，一家药品制造商可以假设药品的市场潜量直接与人口数有关。如果弗吉尼亚州人口占美国人口的 2.55%，则该公司就可以假设弗吉尼亚州市场占全美药品销售市场的 2.55%。

然而，单一因素不足以成为测定销售机会的完整指标。区域性药品销售还受个人收入和每万人医生数的影响。因此应当构建一个多因素指数，对每个因素赋予权数。例如，假设弗吉尼亚州的个人可支配收入占全美的 2.00%，零售额占全美的 1.96%，人口数占全美的 2.28%，权数分别为 0.5，0.3 和 0.2，则弗吉尼亚州的购买力指数为 2.04（0.5×2.00+0.3×1.96+0.2×2.28）。这就是说，预计弗吉尼亚州的药品销售将占全美药品销售的 2.04%。

购买力指数所使用的权数有些主观，如果能够找到更适合的权重，则可加以改变。制造商可能以市场上的竞争数目、地区促销成本、季节性因素以及区域市场特质等更多的因素来调整市场潜量。

许多公司会计算区域的指数去分配营销资源。假设药品制造商评估了表 3—5 中列出的 6 个城市。前两栏分别表示这 6 个城市所占美国品牌与产品类别销售额的百分比，第 4 列表示**品牌发展指数**（brand development index，BDI），即品牌销售对产品类别销售的比值。例如，西雅图的品牌发展指数为 114，表示该公司在西雅图的品牌发展优于产品类别的发展。波特兰的品牌发展指数是 65，表示该公司的品牌在波兰特发展较弱。

表 3—5　计算品牌发展指数

	美国品牌销售的百分比（a）	美国产品类别销售的百分比（b）	BDI
地区	销售额	销售额	(a/b) ×100
西雅图	3.09	2.71	114
波特兰	6.74	10.41	65
波士顿	3.49	3.85	91
托利多	0.97	0.81	120
芝加哥	1.13	0.81	140
巴尔的摩	3.12	3.00	104

一般来说，品牌发展指数越低，市场机会越高，其品牌将有更大的发展空间。然而，有些营销者持有不同的看法，认为营销资金应当投入到品牌最强势的市场，以此强化顾客的忠诚度或更加容易地提升品牌占有率。投资决策应立足于品牌销售的增长潜力。安海斯-布希公司（Anheuser-Busch）感觉公司在一个极具潜力的市场中表现不佳，因此，决定以得克萨斯州正在增长的西班牙裔人口为目标市场，并采取一些具体的营销活动。如公司与百威（Budweiser）和 Clamato 番茄蛤蜊鸡尾酒（混合成流行饮料 Michiladas）进行交叉促销，赞助 Esta Noche Toca 系列音乐会，用三对三足球赛支持拉丁音乐表演等，从而使销售额获得增长。[56]

公司确定了每个城市所分配的预算后，可将其预算分配单位再细分为普查基本单位域或加四编码中心（ZIP＋4 code centers）。普查基本单位是指在大都市区域有人口统计数据的较小地区与其他一些乡镇，一般都有明确的边界，人口约有 4 000人。加四编码中心（由美国邮政总局设计）则为比邻近地区大一点的区域。

这两种单位内的人口数、中等家庭的收入和其他特征的资料都是可获得的。通过使用忠诚卡数据等其他资源，Mediabrands 公司的 Geomentum 可以定位于比邮政编码范围更小的城市街区，甚至通过互动电视与家庭传递广告信息，也可通过当地报纸、黄页、户外媒体和当地的互联网搜索来确定目标市场。[57]

产业销售额和市场份额 除了估计总的潜量和地区潜量，公司还需要知道在市场上实际发生的产业销售额，这意味着公司必须确认竞争对手并估计它们的销售额。

产业贸易协会虽然不能提供单个公司的销售额数据，但它经常收集和出版产业总销售额数据。每一家公司都可以根据这份资料评估其在整体产业内的绩效。假如某公司的销售额年增长率为 5%，而产业销售额的年增长率为 10%，则表示该公司在该产业中失去了原来的相对地位。

另一种估计销售额的方法是向营销调研公司购买有关总销售额及各品牌销售额资料的分析报告。例如，尼尔森媒体调研公司（Nielsen Media Research）的零售调研监测的便是对各类超市和杂货店中各产品类别的零售销售额。公司购买这些数据，就可以基于总体或品牌，将公司的绩效与整个产业、任何竞争对手作比较，获知公司的市场占有率是增加还是减少。因为分销商并不提供关于竞争对手的销售数据，所以，产业用品营销者通常是在缺少市场占有率的完整信息的情况下工作。

□ 估计未来需求

对于拥有固定需求量或稳定的需求趋势，且竞争对手并不存在（公用事业）或竞争关系稳定不变（纯粹的独占）的产品或服务很容易进行预测。但在大多数市场中这些条件并不存在，所以良好的预测便是企业成功的关键。

公司通常首先进行宏观经济预测，然后进行产业预测，最后进行公司销售额预测。宏观经济预测需要针对通货膨胀、失业、利率、消费者支出、企业投资、政府支出、净出口以及其他重要变量进行预测。其结果是国内生产总值（GDP）的预测，这项指标与其他指标相结合，便可预测产业销售额。公司通过假设它在市场中能够获得一定水平的市场份额推导出销售预测值。

公司怎样进行预测？公司可以内部自行组织预测或向外界公司，如营销调研公司，购买这些预测数据。这些调研公司可以访问顾客、分销商及其他具有专业知识的团体来开展预测工作。专业预测公司针对某些特定的总体环境因素，如人口、自然资源及科技环境进行长期的预测。这类公司如环球透视公司（IHS Global Insight）（由 Data Resources 公司和沃顿计量经济预测协会（Wharton Econometric Forecasting Associates）合并而来）、福瑞斯特调研公司（Forrester Research）和高德纳集团（Gartner Group）。研究未来的公司提供充满想象力的未来情境预测信息，如著名的未来研究所（Institute for the Future）、赫德森研究所（Hudson Institute）和未来集团（Futures Group）。

所有的预测都以下面三种信息中的一种为基础：人们说的，人们做的，以及人们已做了的。基于“人们说的”信息进行预测需要做购买者意向调查、销售人员意见调查和专家意见调查。基于“人们做的”信息进行预测需要将产品投入市场检验以确定购买者反应。基于“人们已经做的”信息进行预测需要公司分析过去购买行为的记录或采用时间序列分析或统计需求分析。

购买者意向调查 **预测**（forecasting）是一种预测购买者在一组规定的条件下

可能会有的行为的艺术。在主要耐用消费品领域（如家电），已有数个调研机构对消费者购买意图进行定期调查，这些机构所设计的问题如：你准备在未来的 6 个月内购买一辆汽车吗？并将受访者的回答用**购买可能性量表**（purchase probability scale）来表示，例如：

0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
不可能买	稍有可能买	可能买	很可能买	非常可能买	肯定买

调查也会询问消费者目前和未来的个人财务状况以及对未来的期望。这些资料可结合消费者信心测量（Conference Board 公司）或消费者意见测量（密歇根大学调查研究中心（Survey Research Center of the University of Michigan））进行预测。

对于组织购买行为，许多调研公司针对工厂、设备和材料的购买者意向进行调查。它们所得的估计值和实际结果相比，误差一般在 10%以内。购买者意向调查在估计产业用品、耐用消费品、需要事先规划的商品采购和新产品等需求方面是一种非常有用的工具。对于购买者不多、接触购买者成本不高、购买者有清晰的意向并愿意披露和执行的情况下，这种调查的价值更大。

销售人员意见综合调查 当无法进行购买者访问时，公司可能会询问销售人员来估计未来销售额。然而在不进行修正与调整之前，很少有公司使用这些销售人员估计的销售额。销售代表的销售估计可能会比较悲观或比较乐观，他们经常不了解公司的营销计划如何影响他们所在地区的未来销售额。他们可能会故意低估市场需求，这样公司就会设定一个较低的销售配额。要想鼓励更佳的估计，公司可以提供一些协助或奖励，如关于营销计划的信息、过去的预测与实际销售对照的分析等。

销售人员参加预测有很多优点。销售代表在发展趋势上可能比其他任何群体更具有洞察力。销售预测可以使销售代表对完成销售定额更具信心，从而激励他们达到目标。而且，基于“基层”的预测过程可提供更详细的估计，并分解到每个产品、地区、顾客和销售代表。

专家意见法 公司也可以借助专家来进行预测，专家包括经销商、分销商、供应商、营销顾问和贸易协会。经销商的估计和销售人员的估计一样，具有相同的优点和缺点。许多公司会从拥有更多数据和预测技术的知名的经济预测公司那里购买经济和产业预测报告。

有时公司也会邀请一组专家针对某项特定的问题做预测。专家们交换意见并以小组的形式生成一项估计结论（小组讨论法），或者请各位专家提出个人意见，然后由一位分析人员加以汇总成一项估计值（个人估计汇总法）。如此反复，直到获得共同的意见为止（德尔菲（Delphi）法）。[58]

过去销售额分析 公司可以以过去的销售情况为基础进行销售预测。时间序列分析把过去的销售数据分解成四个组成部分（长期趋势、循环变动、季节变动和不规则变动），然后再把这些组成部分进行组合以得到未来的销售预测。指数平滑法是将过去销售额的平均值与最近的销售额相结合，预测下一期的销售额，并对近期的销售额给予较高的权重。统计需求分析测定了一组因变量（如收入、营销支出、价格）对销售额的影响。最后，计量经济分析是建立一组描述预测体系的方程式，并通过统计方法推导出方程式中的统计参数。

市场测试法 购买者没有详细的购买计划，或无法获得良好的专家协助时，使用直接市场测试是可行的。直接市场测试有助于预测新产品的销售或原有产品在新渠道或新区域的销售。（我们会在第 20 章讨论市场测试。）

◉ 小 结

1. 营销经理要完成分析、计划、执行、控制的任务，就需要一套营销信息系统(MIS)，该系统的作用是评估经理们的信息需要、开发需要的信息和及时地送达信息。

2. 营销信息系统由三部分内容构成：(1) 内部信息系统，包括订单收款循环和销售信息系统；(2) 营销情报系统，是管理者用来获得关于营销环境相关发展的日常信息的一整套程序和来源；(3) 营销调研系统，是针对一个具体的营销情境，系统地编制调研计划、收集信息、分析信息和展示调研结果等的过程。

3. 营销者有许多机会来识别趋势（事件具有势头和持久性的发展方向或次序）和大趋势（社会、经济、政治和技术的大变化，具有长期的影响）。

4. 为了应对迅速变化的全球形势，营销者必须监测六个主要的环境因素：人口、经济、社会—文化、自然、技术和政治-法律。

5. 在人口环境中，营销者必须认识到世界性的人口增长趋势、年龄结构变化、种族构成和教育水平改变、非传统家庭的发展、大量的人口迁移等。

6. 在经济环境中，营销者应集中关注收入分配和储蓄、债务和信贷水平。

7. 在社会-文化环境中，营销者必须了解人们对待自己、他人、组织、社会、自然和宇宙的观点，营销符合社会核心价值观和次价值观的产品，满足社会中不同亚文化的需要。

8. 在自然环境中，营销者需要了解公众对环境状况的日益关注。许多营销者正着手开发能够提供更优环境解决方案的可持续性项目和绿色营销项目。

9. 在技术领域，营销者应该重视技术变革步伐加快、无限的创新机会、研发预算差异大、对技术革新的规制增强等。

10. 在政治-法律环境领域，营销者必须遵守法律对业务活动的规定并与各种特殊利益集团和平共处。

11. 存在两种需求，即市场需求和公司需求。要估计当期需求，公司首先要确定总市场潜量、区域市场潜量、总产业销售额和市场份额。公司可以采用购买者意向调查、销售人员意见综合调查、专家意见法或进行市场测试估算未来需求。数学模型、高级统计技术和计算机数据收集程序都有助于开展各种类型的需求估计和销售预测。

◉ 营销应用

营销辩论：年龄与代群哪个因素对消费者行为影响最大？

在选择哪个年龄段群体作为目标顾客来制定营销计划时，争论最广泛的问题之一是：随着时间的推移，消费者的变化有多大？有些营销者认为年龄差异很关键，2010 年时 25 岁人的需要和欲望与 1980 年时 25 岁人的差异不大。但另外一些人则认为代群是关键变量，营销计划必须适应时代的变迁。

辩论双方

正方：年龄差异对消费者行为的影响比代群差异大。

反方：年龄差异对消费者行为的影响比代群差异小。

营销讨论：年龄观点

你认为哪些品牌和产品能成功地让你觉得在和你对话，并且能有效地针对你的年龄群体？为什么？哪些品牌和产品没有做到这几点？它们如何才能做得更好？

◉ 卓越营销案例

微软公司

微软是世界上最成功的软件公司。该公司由比尔·盖茨（Bill Gates）和保罗·艾伦（Paul Allen）于 1975 年创立，公司最初的使命是“每一张办公桌上和每个家庭中的电脑都运行微软软件”。从那时起，微软通过战略营销和进取的发展策略而成长为世界第三大最有价值的品牌。

20 世纪 80 年代，微软为 IBM 计算机编制了 DOS 操作系统，这是它的第一次重大成就。微软利用与 IBM 公司合作所获得的这一初始优势开始出售软件给其他制造商，很快就使微软在该行业成为主要公司。公司最初的广告诉求侧重于公司产品的范围，即从 DOS 操作系统到 Excel 和 Windows，所有这些都统一在“微软”商标下。

1986 年微软上市，之后 10 年随着 Windows 操作系统和 Microsoft Office 面世获得飞速发展。1990 年，微软推出名为 Windows 3.0 的操作系统全新版本。Windows 3.0 提供了至今仍在使用的 Windows 图标和一些应用程序，如文件管理器和程序管理器。正是这个瞬间的成功使微软在两年内售出了 10 多万份软件。此外，Windows 3.0 成为第一个预装在某些个人计算机中的操作系统，成为微软和该行业的重要里程碑。

在整个 20 世纪 90 年代，微软的传播策略是努力说服企业使用微软的软件不仅是企业的最佳选择，而且企业也需要微软助其经常升级。微软在杂志上投入了数百万美元广告，并得到行业内的顶级计算机杂志的认可，使微软 Windows 和 Office 成为那个时代的必备软件。微软在 1995 年和 1998 年分别成功推出 Windows 95 和 Windows 98，其口号是“你今天想去哪里？”[①] 这一口号没有侧重具体产品，宣传的是公司本身，这有助于增强企业能力，获得消费者好评。

20 世纪 90 年代末，微软在互联网热潮中努力寻找自己的位置，参与了臭名昭著的“浏览器大战”。1995 年，网景公司（Netscape）在互联网上推出了 Navigator 浏览器。微软意识到网景拥有一个非常好的产品，就推出了它的第一版浏览器，即 IE 浏览器。到 1997 年，网景公司获得了 72%的市场份额，IE 则获得了 18%的市场份额。然而 5 年后，网景的市场份额下降到 4%。

在这 5 年中，微软采取了三个主要步骤超越竞争对手。首先，它将 IE 和 Excel，Word 和 PowerPoint 等 Office 产品进行捆绑。希望使用微软 Office 的消费者自动成为 IE 的用户。其次，微软与美国在线（AOL）成为合作伙伴，一夜之间新增了 500 万用户。最后，微软利用其雄厚的财力，确保消费者可以免费使用 IE，“切断网景生命线”。然而，这些努力不无争议。1998 年微软面临反垄断的指控，还有一些是对其营销战术和行业垄断的诉讼。

尽管受到指控，公司股价仍然飞涨，1999 年以每股 60 美元达到峰值。2000 年和 2001 年，微软分别发布了 Windows 2000 和 Windows XP。它还于 2001 年推出 Xbox 家用游戏机，标志公司进入数十亿美元的游戏产业。

在之后的几年中，当消费者等待下一代操作系统问世时，苹果公司推出 Mac 电脑，iPod，iPhone 和 iTunes 来恢复元气，微软股票价格每股下跌超过 40 美元。在 2007 年，微软对其推出的 Vista 操作系统寄予厚望，但却为其出现的错误和问题所困扰。

随着 2008 年的经济衰退与恶化，微软发现自己身处困境。随着苹果公司“Get a Mac”系列广告成功推出，微软品牌形象失去光辉。该系列广告中由一个聪明、睿智、随和的 Mac 人物和乏味、臃肿、紧张的 PC

---

① 引中的意思是“微软软件可以把你带到任何你想去的地方”。——译者注

人物的简单对白构成。此外，消费者和分析师继续猛击 Vista 的不佳表现。

对此，微软创建了一个题为“Windows，生活无障碍”的营销活动，以在各地转变形象。专注于宣传使用微软软件可以降低成本提高效果，这在经济衰退时期引起了共鸣。微软也推出了“我是 PC”（I am PC）系列商业广告，广告中以一名微软员工（看起来与苹果广告的 PC 角色相像）道白开始，“你好，我是 PC，我已成为原型”，广告中突出成为 PC 主人的多种自豪，以帮助提高员工的士气和顾客的忠诚度。

与苹果公司相似，微软于 2009 年开设了为数众多的零售商店。微软在一份声明中说：“开店的目的是与消费者更深入地沟通与合作，并为继续了解顾客想要什么，顾客怎么使用产品和顾客如何购买产品等获得第一手资料。”

如今，微软公司提供多类软件和家庭娱乐产品。在正在进行的浏览器大战中，IE 持有 66%的市场份额，Firefox 为 22%，Safari 为 8%。2009 年，微软推出名为必应的新的搜索引擎，挑战谷歌在市场上的主导地位，并声称必应能够提供更好的搜索结果。但微软最赚钱的产品仍然是微软 Windows 和 Microsoft Office，它们占公司 60 亿美元收入中的 90%。

[问题]

1. 评价一下微软运营成功与景气不佳时的营销战略。

2. 讨论微软最近的“我是 PC”广告活动的优点与缺点。微软广告模仿苹果广告的手法做得对吗？为什么？

资料来源：Burt Helm, "Best Global Brands," *BusinessWeek*, September 18, 2008; Stuart Elliot, "Microsoft Takes a User-Friendly Approach to Selling Its Image in a New Global Campaign," *New York Times*, November 11, 1994; Todd Bishop, "The Rest of the Motto," *Seattle Post Intelligencer*, September 23, 2004; Devin Leonard, "Hey PC, Who Taught You to Fight Back?" *New York Times*, August 30, 2009; Suzanne Vranica and Robert A. Guth, "Microsoft Enlists Jerry Seinfeld in Its Ad Battle Against Apple," *Wall Street Journal*, August 21, 2008, p. A1; Stuart Elliott, "Echoing the Campaign of a Rival, Microsoft Aims to Redefine 'I'm a PC,'" *New York Times*, September 18, 2008, p. C4; John Furguson, "From Cola Wars to Computer Wars—Microsoft Misses Again," *BN Branding*, April 4, 2009.

费列罗公司

费列罗公司是一家意大利糖果公司，由费列罗家族所有，该公司在信誉研究所（Reputation Institute）2009 年的调查中被评为“全球最有声誉的公司”。费列罗持有全球巧克力市场份额的 7.3%，在西欧占据市场份额的 13.2%，是市场领导者。公司 2008 财年的收入额是 82 亿美元，较前一年提高了 8.2%。费列罗全球的 18 个工厂雇用了超过 2.1 万名员工。

这家非凡公司的成功故事始于 1946 成立的位于意大利阿尔巴地区的一家小型法式蛋糕店。在那里，皮特罗·费列罗（Pietro Ferrero）发明了一种一半是榛果、一半是可可粉的糖果。由于第二次世界大战后意大利对可可豆的税负非常高，纯巧克力的供应非常有限。阿尔巴由于盛产榛子而闻名，费列罗生产的廉价榛果棒，由较易获取的原料制成，恰到好处地满足了消费者对甜食的渴望。这种产品取得了巨大的成功，费列罗家族在 1951 年之前就已经决定将榛果棒转变为一种可涂抹的榛果酱。1951 年以前，费列罗以 Supercream 为名来营销这种榛果酱。1963 年，皮耶尔的儿子米歇尔（Michele），也就是现任 CEO，调整榛果酱的配方后重新推向市场，就是现在广受欢迎的能多益（Nutella）榛果可可酱。现在每年仅在意大利境内，费列罗公司就销售超过 6.7 万罐能多益。尽管费列罗公司生产的产品种类有限，但是它的产品可以在一天的任何时间享用，从早餐（如能多益榛果可可酱），到餐后甜点（如 Ferrero Rocher 巧克力）和中间的任何时间（如健达（Kinder）系列巧克力，包括缤纷乐（Bue-

no）和出奇蛋（Surprise），以及永远流行的嘀嗒糖（Tic Tac））。将重点放在质量上，这毫无疑问是费列罗成功的部分原因。

1956年，费列罗在巧克力备受欢迎的德国设立了一家工厂，由此开始了它的欧洲扩张之路。这种对国际化趋势的先知先觉使公司迅速扩张进入法国、澳大利亚、加拿大、亚洲、波多黎各、厄瓜多尔等地，并且最后进入美国市场。

1974年，费列罗在澳大利亚创建了业务部门，并将"以高品质的独特产品和诚信使顾客惊喜，对员工、顾客和公司的福利做出贡献"视为自己的使命。这家公司专注于达成高标准，因此它只在能保证提供质量一致的产品、具有可靠的零售供应链而绝不会让顾客失望的地方制造产品。费列罗澳大利亚公司的常务总监罗科·佩尔纳（Rocco Perna）认为公司做的任何事情都不应该危及公司与顾客的关系，如果的确存在这样的风险，就不应该销售产品。他指出，除可可豆和榛子外，费列罗公司只在产品中使用源于当地的高品质原料。

与高度关注消费者相伴的是，费列罗公司重视产品质量、真诚、产品创新和激情。公司竭力更好地理解市场偏好。费列罗澳大利亚公司在将产品推向市场之前要对其进行大量测试。首先，要进行内部口味测试，检验消费者对产品的评价是否和公司的高水准一致。然后，在全国范围内推广产品前，费列罗要先在一个地区内进行市场测试。通过理解市场洞察，自20世纪40年代以来，费列罗公司一直确保持续增长。

在迅速进入印度市场的战役中，费列罗公司再次显示出它对消费者市场的深刻理解。在2010年屠妖节期间，公司将礼品装的Ferrero Rocher巧克力定位为传统印度奶质甜食、含有更低卡路里的替代品，在高端市场中推广。

公司还在产品开发中开始采用新型媒体战略。为了促销嘀嗒糖，费列罗澳大利亚公司创建了一个Facebook网页和iPhone应用程序，使公司可以与消费者在网上交流互动。根据消费者的反馈，费列罗公司得以在嘀嗒糖产品线中推出两种新产品：限量版的Tick Tack Bold和24克的大包装。这些产品有苹果酸和薄荷两种新口味提供。

费列罗公司也通过互联网将公司的触角伸向父母和孩子。2003年，除了可以收集的小人像之外，公司还在出奇蛋中加入了一张印有魔力密码的小纸片。通过这个密码孩子们可以玩一款由出奇蛋人物角色扮演的健达网络游戏。2010年，费列罗公司开通了它的首个网上精品店（www.ferreroboutique.com.au），从而吸引了大量对公司产品质量承诺的关注。这个网店售卖标价从45美元到360美元不等的高级礼物和为特殊场合定制的礼品套盒。这些礼品套盒包括Ferrero Rocher巧克力产品系列，有传统的果仁巧克力、费列罗朗慕（Ferrero Randnoir）黑巧克力和拉斐尔（Raffaello）白巧克力。同时，也提供公司礼品。

费列罗公司应用它的市场洞察来促进销售。公司2010年对能多益榛果可可酱的促销包括赞助澳大利亚足协和澳大利亚国家足球队。这是该品牌历史上规模最大的赞助行为。公司通过将能多益与大多数澳大利亚人喜爱的运动联系在一起，强调它是澳大利亚最知名和最受喜爱的品牌。这项赞助活动使能多益的家庭渗透率从15.1%提高到16.3%。

费列罗公司也必须对如何通过其他方式来扩大市场份额而进行战略性思考。2010年1月，费列罗公司宣布它无意挑战卡夫食品公司对英国糖果制造公司吉百利（Cadbury）的收购。2010年1月14日，费列罗公司宣布为适应此次举动而原本需要开展的债务和工作岗位的消减是不合理的，尽管表面上是为了改善市场到达率。相反，公司打算采用新技术推出"新鲜"产品，从而改善它在南美和亚洲市场的市场到达率。通过不过分多样化，费列罗保持住了它集中于少量高品质产品的承诺的能力。

最后，费列罗澳大利公司还参与了很多社区项目，例如通过一个食品银行项目将食品和杂货捐赠给福利部门来扶助尚未解决温饱的人群。而且，公司还资助支持儿科神经系统科学研究的慈善机构Brainwave。公司为庆祝粉红丝带月推出了粉红色的嘀嗒糖，

与国际乳腺癌基金会（NBCF）一起支持乳腺癌研究和提高公众知晓度。费列罗公司还支持废除童工和森林保护的方法。它只从那些在种植和加工的过程中不使用童工的供应商那里购买可可豆，只从不存在森林采伐的国家和地区购买棕榈油。从2008年起，费列罗就通过强调能多益在健康均衡的早餐中的重要性并保证在广告中不针对儿童来抗击儿童肥胖问题。

［问题］

1. 请评价费列罗澳大利亚公司开设网上精品店的决策。这个决策是否会影响公司的其他细分市场？

2. 费列罗公司怎样通过采用新技术来更有效地营销它的产品？

资料来源：Klaus Kneale, "World's Most Reputable Companies," *Forbes*, May 6, 2009, www.forbes.com/2009/05/06/world-reputable-Companies-leadership-reputation-table.html; Armorel Kenna, "Ferrero Won't Make Takeover Bid for Cadbury to Challenge Kraft," *Bloomberg BusinessWeek*, January 25, 2010, www.businessweek.com/news/2010-01-25/ferrero-won-tmake-takeover-bid-for-cadbury-to-challenge-kraft.html; Ferrero, www.ferrero.com.au; *FlowerAdvisor*, www.floweradvisor.co.in/.



第 4 章
营销调研与需求预测

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 规范的营销调研程序如何？
2. 如何更好地测定营销生产率？
3. 营销者如何评价营销支出的投资回报率？

优秀的营销者需要借助信息来帮助他们解读过去的经营绩效，规划未来的营销活动。营销者要制定出最佳的短期战术决策和长期的战略决策，就需要收集及时、准确和可行的消费者、竞争对手及其品牌的信息。深度挖掘消费者的内在需求，准确理解这些需求的营销含义，可以帮助营销者成功地推出新产品，促进品牌成长。

近年来金佰利-克拉克公司（Kimberly-Clark）为消费者提供了一系列的新颖创新，包括舒洁（Kleenex）面巾纸、高洁丝（Kotex）女性卫生巾和其他产品，这些创新将金佰利从一个造纸公司转型为家庭消费品生产企业。在公司2007年上市的产品中，名为好奇天然超适（Huggies Supreme Natural Fit）的新产品最为成功。公司花了几乎近三年的时间投资于新纸尿裤的创意研究与设计。公司以全国不同地区、不同收入背景和不同族裔的新妈妈为样本，营销人员采用入户访问和家庭动态跟踪录像的方法，了解年轻妈妈日常更换纸尿裤的过程。这些年轻妈妈在给孩子换纸尿裤时笨手笨脚地将孩子的两条小腿摆平放直的过程，引发公司思考新纸尿裤要适合婴儿体型。因为妈妈们说她们想让年龄较大的幼儿觉得自己没有穿纸尿裤，因此，新的纸尿裤需要更薄更合身。新纸尿裤将吸水部分的材料减少了16%，从而使纸尿裤变窄，同时在纸尿裤延伸到腰部的部分加了松紧。研究还发现，妈妈在给孩子换纸尿裤时经常用另一纸尿裤包装

上的卡通图像转移孩子的注意力，因而将迪士尼授权的小熊维尼形象印在包装上使其更加吸引人。成功的研发与创新使金佰利公司的市场份额提高了1～2个百分点，为公司当年40亿美元的纸尿裤销售额做出了显著的贡献。[1]

本章首先回顾营销调研的过程，然后讨论营销者如何开发有效的指标来测定营销生产率。

营销调研系统

营销经理经常委托他人对公司遇到的问题和可能存在的机会进行正式的营销调研。他们也许需要进行市场调查、产品偏好测试、地区销售预测或广告效果评价。正是通过营销调研人员的工作，营销经理才能深入理解顾客态度和购买行为。**营销洞察**（marketing insight）能够针对为什么要评价市场中的营销效果，如何评价市场中的营销效果，所观察的结果对于营销者具有何种意义等提供诊断信息。[2]

高质量的营销调研是营销方案得以成功的基础。沃尔玛的全美零售购物者调研结果表明，该商店的关键竞争优势是拥有为消费者“提供低价”的功能利益和“让我感觉像一名精明的购物者”的情感利益。营销者根据这个调研结果推出“花钱更少，活得更好”的营销活动。吉列公司的Venus是最成功的女用剃刀品牌，该品牌的市场份额在全球女用剃刀市场中已经超过了50%。该品牌的成功也是消费者调研的结果。吉列公司正是基于营销调研的发现进行产品设计、包装设计和广告创意，从而更好地满足了女性美容的需求。[3]

Venus剃刀 吉列公司斥资3亿美元开发只为女性使用的第一代剃刀，其中一部分资金用于消费者调研和大量的市场测试。品牌为Venus的女用剃刀设计与早期女用剃刀显著不同。调研发现当女性每次使用剃刀美容时，其手握剃刀的动作或角度至少要更换30次。鉴于此，吉列所重新设计的Venus女用剃刀采用有柔软护鳍的宽体手柄，从而易于手握和控制，还有用来放置使用过的刀片的盒子可以粘贴在浴室的墙上。研究也发现女性并不愿意为了更换刀片而离开浴室，所以，存放刀片的盒子需要足够的空间。后来吉列的研究发现女用剃刀使用者有四个不同的细分市场，即脱毛彻底者、皮肤呵护者、功能务实者和方便使用者，因此公司为每一个细分市场设计了具体的Venus产品。

获取市场信息是营销成功的关键。如果营销者对消费者缺乏了解，就会经常遇到麻烦。当纯果乐（Tropicana）重新设计橙汁饮料包装时，由于营销者没有将新图标在消费者中进行足够测试，结果市场反应不好，后果严重，新包装上市短短两个月，销售额就下降了20%。[4]

营销调研（marketing research）是一种系统地进行信息设计、收集、分析和报告，用以解决企业某一营销问题的工作过程。根据一家意见和市场调研专业人员世界协会组织ESOMAR的估计，2009年营销调研的总产值达到280亿美元，已经成为全球性产业。[5]大多数大型企业都设有营销调研部门，这些部门在企业运营中扮

演关键角色。宝洁公司便设有营销调研部门，并称其为顾客与营销知识部（Customer & Marketing Knowledge，CMK），主要负责宝洁企业品牌战略改进和营销计划的执行。宝洁也有一些规模较小但服务于集团的 CMK，它们并不关注任何具体的企业生产线或产品，而是侧重于集团整体的发展规划。

然而，并非只有预算充足和设立营销调研部门的大公司才执行营销调研，在一些小型的公司里，每个人都可以实施营销调研，甚至包括对公司的顾客进行调研。小型企业通常可以雇用企业外的专业营销调研公司实施营销调研，也可以采用具有创意且费用不高的其他方式来执行营销调研，如：

- **委托学生或教授进行设计和实施营销调研。**像美国运通、博思艾伦（Booz Allen Hamilton）、通用电气、希尔顿酒店（Hilton Hotels）、IBM、玛氏（Mars）、Price Chopper 和惠而浦（Whirlpool）便热衷于用**众播方法**进行营销调研。众播方法是企业邀请学生对某一主题进行竞赛并且向参赛者提供赞助，如创新挑战赛（Innovation Challenge）便是由很多优秀的 MBA 学生组成团队参加竞赛。学生从中得到亲身体验和锻炼，而公司则获得解决问题的新视野。使用这种方法公司的支出不多，通常可能只是付给咨询公司费用的很小部分。[6]
- **利用互联网。**公司可以用非常低的成本，通过浏览竞争对手网站、监测聊天室的交谈内容以及评估一些公开出版资料的方式来收集所需信息。
- **观察竞争对手。**许多小型公司，如饭店、旅馆或者是专卖店会定期访问竞争对手以掌握它们的业务变化。
- **专业合作伙伴。**营销调研公司、广告公司、分销商和其他营销伙伴可以分享它们所拥有的相关市场知识。那些以中小企业为目标市场的合作伙伴也许对中小企业的发展很有帮助。例如，为进入中国的航运业，UPS 公司对中国市场实施了几次深度访谈，不仅了解了中国市场的复杂性，而且调研结果对中小企业的发展提供了机会。[7]

大多数公司使用多种资源来实施营销调研以研究所从事的行业、竞争对手、顾客和渠道战略。一般来讲，公司的营销调研预算会占公司销售额的 1%～2%，其中大部分支付给公司所委托的专业营销调研公司。这些营销调研公司可分为三种类型：

- **辛迪加服务调研公司。**这类公司收集消费者信息和商业信息，并以收费的形式出售这些信息。例如尼尔森媒体调研公司，Kantar 集团和 IRI。
- **定制化服务营销调研公司。**这类公司接受客户的委托执行具有具体研究内容的项目。公司需要完成项目设计和报告撰写等服务。
- **专业化服务调研公司。**这些公司提供专业化研究服务。如现场执行调研公司便专门为其他公司提供实地访问服务。

优秀的营销者会充分地利用这些不同资源与操作上的优势，将其融入正式的营销调研过程中。

■ 营销调研的程序

如图 4—1 所示，一个有效的营销调研过程应当包括六个步骤。下面以美洲航空公司（American Airlines）为例介绍这些步骤。[8]

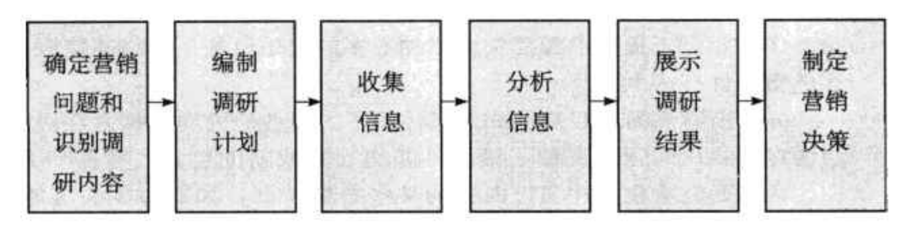


图 4—1　营销调研过程

美洲航空公司是在飞机上安装电话的首批航空公司之一。如今公司正在考虑新的服务创意，特别是为满足头等舱乘客长途飞行需要的一些创意。头等舱乘客通常是商务人士，他们搭乘头等舱的机票费用占总机票收入的大部分。这些创意包括：(1) 提供传送电子邮件的网络服务并能游览有限网页；(2) 提供 24 个卫星电视频道；(3) 提供可以播放 50 张 CD 的视听系统，使每位头等舱的乘客能够自己选择喜爱的音乐享受旅途。这就要求营销调研经理了解头等舱的乘客对这些创意的评价，特别是对网络服务创意的评价。同时了解乘客为此项服务愿意支付的价格。据估计，如果头等舱的乘客愿意为机上网络连接支付 25 美元，航空公司在未来 10 年仅从空中网络接入方面就可赚取 700 亿美元，美洲航空公司则能够在合理的时间内收回成本。每架飞机安装机上网络连接系统大概需要支出 9 万美元。[9]

□ 步骤一：确定营销问题、备选决策方案和调研内容

营销经理对营销问题的界定应分外小心，问题不可泛泛，也不宜过于具体。如"找出头等舱乘客的所有需要"这样的营销问题会使调研人员无所适从，收集许多不必要的信息。同样，如果营销经理讲："在搭乘芝加哥飞往东京的波音 747 航班的乘客中，是否有足够的乘客愿意支付 25 美元来使用网络连接服务，这种收费标准是否能使美洲航空公司提前一年达到收支平衡?"这样的问题界定就显得过于具体。

营销调研人员对此可以提出这样的问题："为什么机上网络连接服务价格需要定在 25 美元，而不是 15 美元、30 美元或其他价格？为什么美洲航空公司要在这项服务上实现盈亏平衡，特别是如果这项服务能为美洲航空公司吸引新的乘客?"另一个相关的问题是："抢先在航空市场中推出这项新服务对于美洲航空公司有多重要？美洲航空公司在这项服务中的领先地位又能持续多久呢?"

营销经理和营销调研人员达成一致，将问题界定为："在飞机上提供网络服务能否为美洲航空公司形成足够的顾客偏好和利润证明在这项服务上的投资比其他可能的投资方案更合理?"为了更好地进行研究设计，管理者应当首先设想他可能会面临的决策，然后再回过头来考虑具体的营销调研内容。假如管理层构思了如下决策：(1) 美洲航空公司应当提供这项网络连接服务吗？(2) 如果提供这项服务，是仅仅向头等舱开放，还是应当包括商务舱和经济舱？(3) 这项服务应该定在什么样的价格？(4) 这项业务应当在哪种类型的飞机或哪些航线上提供？

接着营销经理和营销调研人员准备确定具体的调研内容：(1) 哪一类型的头等舱乘客最有可能使用机上网络服务？(2) 网络服务的每一档价格，分别会有多少头等舱乘客愿意支付？(3) 头等舱乘客中有多少人会因为这项新服务而选择搭乘美洲

航空公司的航班？（4）这项新服务对美洲航空公司的企业形象会带来多少长期声誉？（5）相对于提供电源插头或增加更多的娱乐设施，网络连接服务对于头等舱乘客的重要性有多大？

并非所有调研项目都能如此具体明了。有些研究属于探索性研究，这类研究的目的在于找出问题的真相，提出可能的答案或新的创意。有些研究属于描述性研究，这类研究重在描述项目内容的某些数量特征，如有多少头等舱乘客愿意以25美元来获得机上网络服务。还有一些研究是因果性研究，这种研究的目的是检测现象间是否存在因果关系。

□ 步骤二：编制调研计划

营销调研的第二步是编制支出最少、效率最高的收集所需信息的调研计划。假设美洲航空公司预估直接推出这项机上网络服务可赚取5万美元的长期利润。如果营销经理认为进行营销调研就会使定价政策和促销计划得到改善，从而获得9万美元的长期利润，他就会愿意支付4万美元的调研费用。如果调研费用超过4万美元他认为就不值得去做了。[10]

设计调研计划需要对资料来源、调研方法、调研工具、抽样计划和访问方法等内容进行决策。

资料来源 营销调研人员能够获得二手资料、一手资料或者两者兼而有之。二手资料是指为了其他目的而已经收集好的资料或已经存在的资料。一手资料是指为特定目的或具体的研究项目所收集的资料。

研究人员在开始研究之前通常先考察一些容易获得的低成本且丰富多样的二手资料，查看是否二手资料能解决一部分问题或全部问题，再决定是否要支付昂贵的费用去收集一手资料。例如，汽车广告商期望在它的网络汽车广告上有一个更好的收益，它就可能购买J. D. Power公司的半年期《Power汽车在线媒体研究报告》(Power Auto Online Media Study)，这个调查报告提供某一具体汽车品牌的购买者以及购买者经常光顾的网站等信息。[11]

在研究人员需要的资料不存在、不准确、不完整、不可信或过时的情况下，研究人员就需要进行一手资料的收集。大多数营销调研项目都会包括一手资料的收集。

调研方法 营销者可以通过五种主要方法收集一手资料，这五种方法是观察法、焦点小组访谈法、调查法、行为资料分析法和实验法。

观察法。这种方法是研究人员采取不引人注目的方式来观察消费者购物和使用产品的情形，以收集最新数据资料。[12]有时研究者请消费者佩戴呼叫器，通过控制设备，指导消费者写下一些他们正在进行的事情，或者研究人员邀请消费者到咖啡厅或酒吧参加一些非正式的访谈。照片也能够提供一些详细且有价值的信息。

人种学研究是一种特殊的观察研究方法，研究人员通过使用人类学和其他社会科学领域中的一些概念和工具，对人们的生活与工作方式获得深层次的了解。[13]这种方法的目的是研究人员通过深入消费者的生活，揭示用其他研究方法所不能清楚表示的消费者无法言传的需要。[14]一些著名公司，如富士通实验室（Fujitsu Laboratories）、赫曼·米勒（Herman Miller）、IBM、英特尔、Steelcase和施乐都曾经使用过人种学研究方法开发出具有突破性的产品。

- 美国银行（Bank of America）利用人种学研究方法对“婴儿潮”时期出生的妇女的购买行为进行研究，获得两点发现：一是出于方便，这类消费者群偏好于集中购买；二是有孩子的这部分消费者群发现存款非常困难。这样的研究结果导致银行推出“保存零头”（Keep the Change）金融产品。这是一个借记卡业务，当客户使用美国银行的借记卡进行消费时，将收取消费额的整数，并自动将零头从支票账户转移到储蓄账户。自这项业务推出以来，已有250万客户申请了“保存零头”业务，超过80万客户在美国银行开立了支票账户，并有300万客户开立了储蓄账户。[15]
- 为了控制Orville Redenbacher爆米花销售下滑，康尼格拉公司花费9个月时间在顾客家中进行观察并翻阅记录关于各种小吃感受的每周日记。翻阅之后，康尼格拉有了一个关键发现，即爆米花的本质是“互动的促进者”。于是在接下来的四个全国性电视广告中康尼格拉公司都使用了“共度美好时光：这正是Orville Redenbacher的魅力所在”的广告语。[16]
- 当百事可乐公司委托包装设计公司4sight为64盎司装的佳得乐（Gatorade）饮料进行包装设计时，设计团队最初以为这个新包装是一种为家里多人并多次使用的“家庭包”。然而，团队成员惊奇地发现消费者在高强度锻炼之后，立刻从冰箱中取出饮料，一饮而尽。基于这个调查，团队设计了不同的包装，其中一个便是易于抓取的包装设计。[17]

人种学研究并非仅局限于成熟市场中生产消费品的公司。通用电气公司的塑料光纤产业的人种学研究说明了该公司并不是一家价格驱动的商品企业。相反，公司处于技术行业，这个行业的顾客在发展的早期需要合作。结果，通用电气公司完全改变了塑料光纤产业中与其他企业的互动方式。人种学研究的方法在新兴市场中特别有用，特别是广泛的农村市场的消费者需求还没有被许多公司所了解与认知。[18]

美洲航空公司研究人员应当与头等舱乘客密切接触，倾听他们对各家航空公司的评论，不同航空公司的特点，或坐在乘客旁边进行体验。公司研究人员也可以搭乘竞争对手的飞机去观察它们的空中服务。

焦点小组访谈法。焦点小组访谈（focus group）是由研究人员基于人口统计特征、心理统计特征和其他因素的考虑，谨慎地招募6～10人，然后将他们召集在一起，由主持人根据事先拟好的提纲，在规定时间内与这些参与者进行讨论的一种方式。参与者通常可以得到一些报酬。专业的焦点小组访谈主持人会基于与营销经理讨论确定的大纲或时间表来提出问题并进行讨论。在焦点小组访谈中，主持人试图辨别消费者的真正动机和他们提及某件事情的原因。整个访谈的过程需要记录，营销经理通常坐在访谈室隔壁的装有单面镜的房间内对访谈的讨论过程进行观察与控制。为了使参与者的讨论更加深入，小组的规模通常都很小。[19]

焦点小组访谈研究是非常有用的探索性的步骤，但研究者一定要避免把小组访谈受访者的研究发现推广到整体市场，这是因为小组访谈的样本量太小且参与者的抽取并不随机。有些研究人员认为焦点小组访谈的条件或环境过于人为和完美，因此需要寻求其他在更加自然的情境下收集信息的方法。营销备忘专栏中“有效地组织焦点小组访谈”对于如何改进焦点小组的质量给出了一些实践方面的提示。

在美洲航空公司的研究中，主持人应当从一般性的问题开始提问，如“乘坐头等舱旅行您的感觉如何？”然后转向乘客对不同航线、不同服务的看法，对不同服务的态度，最后是对互联网服务的看法。

营销备忘

有效地组织焦点小组访谈

通过焦点小组访谈，营销者可以了解消费者如何和为什么接受或拒绝某个产品概念、创意、特定见解及其原因。成功运用焦点小组访谈的关键是倾听和观察。营销者应当尽可能公正地获取信息，消除他们的偏差。虽然通过焦点小组访谈可以获得许多有用信息，但在当今复杂多变的市场环境中，焦点小组访谈的效度仍然受到质疑。

实施一个成功的焦点小组访谈面临许多挑战。有些研究人员认为（或是嘲笑地认为）消费者由于受到广告的狂轰滥炸，可能会不加思考地重复他们从广告中所听到的内容，而不是表达他们的真实想法。也有些人认为焦点小组访谈的参加者只是试图维系他们的自我形象和公众角色或需要得到同组其他人的认同，因此他们可能并不愿意在公众场合披露或承认他们自己的行为模式与动机。还有一个常见的情形是有些参与者的“喋喋不休”或“万事通”，即在焦点小组访谈中，可能会有一两位话很多的参与者主导整个讨论内容。招募到合格的满足样本要求的焦点小组访谈参加者的花费是很高的（每组3 000～5 000 美元），但得到正确与合适的被访者是有效组织焦点小组访谈的关键。

即使营销者执行了多组焦点小组访谈，也不能将研究结果扩展到总体。例如，在美国，焦点小组访谈的访谈结果通常随地区的不同而有所差异。一家在焦点小组访谈研究方面非常专业的公司宣称执行焦点小组访谈最好的城市是明尼阿波利斯市，因为当地居民具有相近的教育程度，习惯于表达自己的真实想法。许多营销者会比较谨慎地解释在纽约或其他东北部城市实施的焦点小组访谈研究的结果，因为这些地区的人比较具有批判的个性，而且一般不愿意说出他们的真正看法。

实施焦点小组访谈必须让参与者尽可能地感到气氛轻松，力求让他们说真话。环境的布置有助于形成轻松的气氛。在一场焦点小组访谈的执行过程中，一位研究主管说：“我们在想为什么参与者总是性情乖戾，表现消极，并且拒绝给我们提供任何意见。”最后在一场焦点小组访谈中，参与者之间还出现了争论。出现这样的问题在于焦点小组访谈的房间本身：访谈室拥挤，令人窒息和压抑。那位主管说：“我们访谈室的布置就像医院和审讯室。”为了解决这个问题，该研究团队将访谈室重新进行了粉刷与布置。其他公司也正试图将访谈室房间的风格与讨论的主题相匹配，如当以孩子们为访谈对象时，将房间布置成一个游戏室会比较合适。

为了使焦点小组访谈的参与者之间能够更加互动，有些研究人员会事先准备一些资料，如日记账、图片和录像。在线焦点小组访谈日益引起人们的关注。在线焦点小组访谈的成本只是传统小组访谈的 1/4。在线焦点小组访谈具有免受打扰、跨区操作、快速获得结果等优点。在收集消费者对新产品概念的反应等一些焦点主题时，在线焦点小组访谈是一种很有用的方法。

另一方面，传统焦点小组访谈的支持者认为维持一个面对面的焦点小组访谈可以使研究人员沉浸在研究过程中，直接观察参与者的情感与肢体的反应，能够防止敏感材料遗漏。营销人员也能够随时给出意见，进行调整，使讨论流畅自然地进入更加复杂的主题，如新广告的创意概念等。

不管焦点小组访谈采取何种特殊形式，它还是得到许多肯定。一位营销执行者说，焦点小组访谈仍然是取得消费者想法中一项成本最低、速度最快、最为直接的方法。在分析焦点小组访谈的优点与缺点时，Wharton 公司的阿梅里卡斯·里德（Americus Reed）认为：“焦点小组访谈的访谈结果就像是一个连锁效应，如果你知道你在做什么，则访谈结果非常具有意义和效果。如果你不知道你在做什么，则将失去很多信息。”

资料来源：Naomi R. Henderson, “Beyond Top of Mind,”

Marketing Research (September 1, 2005); Rebecca Harris, "Do Focus Groups Have a Future?" *Marketing*, June 6, 2005, p. 17; Linda Tischler, "Every Move You Make," *Fast Company*, April 2004, pp. 73 - 75; Alison Stein Wellner, "The New Science of Focus Groups," *American Demographics*, March 2003, pp. 29 - 33; Dennis Rook, "Out-of-Focus Groups," *Marketing Research* 15, no. 2 (Summer 2003), p. 11; Dennis W. Rook, "Loss of Vision: Focus Groups Fail to Connect Theory, Current Practice," *Marketing News*, September 15, 2003, p. 40; Sarah Jeffrey Kasner, "Fistfights and Feng Shui," *Boston Globe*, July 21, 2001; Piet Levy, "In With the Old, In Spite of the New," *Marketing News*, May 30, 2009, p. 19.

调查法。公司采取调查法可以了解人们的认知、信任、偏好、满意度等指标，并在总体上测定这些指标的数值大小。如美洲航空公司可能自己准备调查问卷以收集所需信息；或者以较低成本，委托专业调查公司在其可搭车调查的项目中再加上几个问题进行调查；也可以采用固定样本组调查方式，由自己或其他专业调研公司进行跟踪调查。研究人员也可以到购物中心附近，采用商场拦截访问方式，直接向购物者提问实施调查。

正如在本章后面详细讨论的一样，许多营销者正采用在线调查的形式收集资料，这种调查形式简单，易于管理，能够方便地收集电子邮件和基于网络的问卷。然而公司在实施在线、电话、面访等调查时，一定会为此支付一些费用，但这些公司一定会感到它们所得到的信息是很值得的。旧金山富国银行通过它的银行分支机构每个月进行5万个顾客的调查。银行根据顾客的意见设计了更严格科学的顾客等待时间标准，从而提高了顾客满意度。

当然，每个月公司都去执行这么多的调查会遇到被调查者的调查倦怠和回答率下降的问题，因此，调查简单有效和每月仅能访问同一顾客一次则成为数据收集工作的两个关键问题。提供激励是公司得到顾客反应的另一种方法。盖普公司(Gap)和杰克公司(Jack in the Box)(美国快餐连锁企业)向被调查者提供折扣商店的优惠券或者是现金来激励被调查者以获得配合。[20]

行为资料分析法。商店的扫描数据、目录采购记录和顾客数据库都可以用来观察消费者采购行为的轨迹。营销者通过分析这些数据可以了解顾客的许多情况。顾客的实际购买数据资料可以反映消费者的实际偏好，它比消费者口头提供给研究人员的一些陈述更为可靠。例如，百货商店购物数据表明，高收入的人群并不会像他们所说的那样购买较贵的品牌，而许多低收入消费者也会购买一些较昂贵的品牌。正如第3章所描述的一样，从消费者那里获得的在线数据是一个丰富的宝藏。可见，美洲航空公司通过分析乘客购票记录和在线行为便可以获得很多有用的信息。

实验法。实验法(experimental research)是最具科学效度的研究方法，它的目的是通过排除所有可能影响观测结果的因素来获得现象间真正的因果关系。如果一个实验能够很好地设计并且有效地执行，研究人员与营销经理就会对其所得的结论具有信心。实验法需要选出参与实验的配对小组，给予不同的处理，控制外生变量，然后检查所观测变量是否具有统计意义上的显著差异。如果我们能够消除或控制外生变量，就能发现构建观测效果与处理或刺激变量的变化之间的关系。

美洲航空公司可以在从芝加哥飞往东京的一个固定航班上装配机上网络服务系统，第一周收费25美元，第二周在同一航班上，只收15美元。假设该航班每周搭乘头等舱的乘客人数大致相同，并且在实验的两周内没有差异，那么，航空公司就可以得出如下结论：网络服务收费多少显著影响乘客网络服务的使用次数。

调研工具 调研人员在收集资料时可以选择三种主要的调研工具：调查问卷、定性测量和测量设备。

调查问卷。调查问卷（questionnaire）由被调查者需要回答的一组问题所构成。由于调查问卷的灵活性，因此它是迄今为止收集一手资料的最通用工具。在大规模地使用调查问卷进行调查之前，研究人员需要认真仔细设计问卷，并对问卷中的问题进行测试和调整，然后才付诸使用。问卷中问题的格式、词序和问题的顺序都能影响问卷的填答效果。封闭式问题给出了所有可能答案，提供的答案易于了解。开放式问题允许被调查者用自己的话来回答问题，通过这种形式经常能够获得人们更多的想法。开放式问题在探索性研究阶段特别有用。在这个阶段，研究人员期望更深入了解人们的想法，而不是测量多少人有相同的想法。表4—1提供了这两种问题的表达形式。参见营销备忘专栏中的“问卷设计中应注意的问题”。

表4—1　问题的形式

名称	描述	例子
A. 封闭式问题		
二分法	只有两种答案。	在安排此次旅行时是你亲自打电话给美洲航空公司吗？ 是　否
选择题	有三个或三个以上答案。	这次飞行，你与谁同行？ □没有　□小孩 □配偶　□生意伙伴/朋友/亲戚 □配偶与小孩　□旅行团
李克特量表	请受访者描述对于问题的同意与不同意程度。	小型航空公司的服务通常比大型航空公司好。 非常不同意　不同意　没意见　同意　非常同意 1___　2___　3___　4___　5___
语义差异量表	在两个极端语义间赋予尺度。请受访者根据自己的看法选择最适当的位置。	美洲航空公司是： 大型公司__________小型公司 有经验的__________没有经验的 现代的__________传统的
重要性量表	衡量某项属性的重要性。	美洲航空公司的饮食服务对我而言： 非常重要　很重要　有些重要　不太重要　一点不重要 1___　2___　3___　4___　5___
评比量表	对某项属性从“差”到“极好”给予评比。	美洲航空公司的饮食服务： 极佳　很好　好　普通　差 1___　2___　3___　4___　5___
购买意图量表	描述受访者购买意愿的量表。	如果在长途飞行中提供空中电话服务，我将： 一定购买　可能购买　不确定　可能不购买　不会购买 1___　2___　3___　4___　5___
B. 开放式问题		
完全无结构	受访者回答的方式几乎不受限制。	你对美洲航空公司有何看法？
词语联想法	每次向受访者提供几个词汇，请受访者看到这些词汇后提供最先联想到的词汇。	当你听到下列事物时，你最先想到的是 飞机__________ 美国__________ 旅行__________
句子完成法	请受访者将一个未完成的句子填写完。	当我选择航空公司时，我最先考虑的是 __________

续前表

名称	描述	例子
故事完成法	请受访者将一个未完成的故事继续完成。	几天前我乘美洲航空公司的班机，我注意到飞机里外均是明亮的颜色，这使我产生下列想法与感觉，现在请将这个故事完成。
图画法	图中描绘两个人物，其中一位说了一句话，请受访者假想自己是另一个图中人物，在空白处完成对话。	
主题统觉测试	请受访者根据一幅图片，试想这个图片里可能发生什么事情。	

营销备忘

问卷设计中应注意的问题

1. 确保问题描述不会导致偏差，不会给填答者任何暗示。

2. 问题描述尽量简单易懂。如果一个问项中包括多种想法或两个问题同时出现在一个问句中都会使填答者感到困惑。

3. 问题描述具体明确。有时将问题的描述加一些记忆线索会使问题更加明确。例如，询问受访者某一特定时间内的行为。

4. 避免使用术语或缩写。避免使用行话、缩写或者不常用的字。

5. 使用简洁、明确的常用词语。

6. 避免模糊不清的用词。像"通常"或"经常"便没有确切的含义。

7. 避免使用负面用语。最好说"请问你曾经……"而不是使用"请问你从未……"

8. 避免假设性的问题。要回答想象中的情境是很困难的，而且这样的答案也未必可信。

9. 避免使用可能被误解的词。这在实施电话访谈时特别重要。例如，电话访谈中问"请问你对于 sect（政党）的看法是什么？"这样的问法可能会引起误解，因为"sect"有教派、派系等多个含义，因此使用这个词可能产生一些有趣但不相关的答案。

10. 采用区间值以降低问题的敏感性。对于诸如受访者的年龄或公司员工的流失率等问题，最好提供几个区间值而不是具体数值的选项。

11. 确保问题的备选答案没有重叠。问题所提供的固定选项，应依顺序排列且各选项的内容不能重复。

12. 将"其他"放入问题的选项中，备选答案中应当列出"其他"选项以允许受访者不勾选已列答案。

资料来源：Adapted from Paul Hague and Peter Jackson, *Market Research: A Guide to Planning, Methodology, and Evaluation* (London: Kogan Page, 1999). See also, Hans Baumgartner and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Response Styles in Marketing Research: A Cross-National Investigation," *Journal of Marketing Research* (May 2001), pp. 143-56.

定性测量。某些营销者对使用定性方法来识别消费者的观点与意见更为青睐，因为消费者的现实行为与他们在调查问卷中的回答并非总是一致。定性调研技术是一种允许有多种可能答案的非结构测量方法。营销者开发创造的定性调研方法非常

有限。

定性调研方法对于从事探索性研究的研究人员来讲费用不高，对于提供信息的消费者来讲回答自由，因此，它通常是探索消费者品牌认知与产品认知的第一步。由于定性调研方法在本质上是一种非直接研究，因此，消费者也许不太警惕，从而能够在调研过程中更多地再现自己。

定性调研方法也有一些缺点，由于定性研究的样本量很小，对通过定性调研方法所获得的深层次的发现需要进行推敲，且无法推广到总体。而且，不同的研究人员对于同样的定性数据的分析结果可能会出现差异。

虽然如此，人们还是对使用定性调研方法兴趣倍增。营销洞察专栏中的“进入消费者脑海”描述了高端定性调研方法扎特曼隐喻诱引技术（ZMET）。还有一些定性调研方法也能够深入了解消费者内心的想法，并找出消费者对品牌与产品的感知与评价。[21]

1. **词汇联想**。可以询问被试听到某个品牌名字时，在他们脑海中会出现哪些词汇，会有什么联想。如：“天美时（Timex）这个名字对你而言代表了什么？请告诉我天美时牌手表会让你想到些什么？”词汇联想的主要目的是确认消费者头脑中品牌联想的范围。
2. **投射技术**。请被试完成一项未完成的刺激物或提供一个意象模糊的刺激物，并说出一些有意义的内容。一种方法是“气泡练习”，图中描绘几个人购买、使用产品或服务的场景，请被试将自己的想法填入气泡形状的空格中，表明他们认为正在发生的事情。另一个方法是比喻，就是请被试将品牌比喻为人、国家、动物、活动、材料、职业、车、杂志、蔬菜、国籍，甚或是其他品牌。
3. **形象化**。请被试用一些杂志内的相片拼成一幅图画，或将他们的感知与想法画出来。
4. **品牌拟人化**。当向被试提起某个品牌时，请他们想象这个品牌像什么样的人：“如果品牌是一个活生生的人，他会像谁？他会做些什么？他会住哪儿？他会穿什么衣服？他会在晚会上跟谁说话（并且会说什么）？”例如，被试可能会说约翰迪尔这个品牌会让他们想到粗犷的中西部男性，是个辛勤工作且值得信赖的人。简言之，品牌拟人化的方法可用更多的人性特征来描述品牌个性特征。
5. **阶梯技术**。阶梯技术由一连串特定的“为什么”所构成，以了解消费者最深层的动机与更抽象的目标。例如，当询问某人为什么想要购买诺基亚手机时，回答可能是：“它是一部功能不错的手机”（特性）；再问“为什么‘功能不错’很重要？”答：“它说明诺基亚值得信赖”（功能利益）；再问“为什么值得信赖很重要？”答：“因为它可以帮助我的同事和家人找到我”（情感利益）；再问：“为什么家人和同事能够找到你很重要？”答：“如果他们有麻烦的话，我可以帮助他们”（品牌本质）。所以，诺基亚品牌让这位被试感觉自己像随时愿意帮助别人的善良的撒玛利亚人（圣经人物）。

营销者没有必要必须在定性测量与定量测量之间进行选择，许多营销者意识到了两种方法的优点与缺点，而同时使用两种方法。例如，公司可以从在线固定样本组中征募被调查者参与入户使用习惯测试，即送给他们一个测试产品，然后告诉他们通过视频日记和在线调查两种方式捕捉他们对产品的反应和购买

倾向。[22]

营销洞察

进入消费者脑海

哈佛商学院营销教授杰拉尔德·扎特曼（Gerald Zaltman）与其研究团队开发了扎特曼隐喻诱引技术（Zaltman Metaphor Elicitation Technique，ZMET），用以揭示消费者对产品、服务、品牌等的真正想法和感觉。这种技术的基本假定是大多数思想和感觉是无意识的，它们背后为一组"深度隐喻"所建构。**深度隐喻**（deep metaphors）是消费者对其周边世界的基本看法或导向。消费者在无意识的情况下，会重新塑造人们所想、所听、所说或所做的事情。按照扎特曼的理论，有七种主要的隐喻：

1. 平衡：正义平衡和各元素相互作用。
2. 转型：物质和环境的变化。
3. 游记：相遇于过去、现在和未来。
4. 包容：包容、排斥和其他的界限。
5. 连接：与自己和他人交往的需要。
6. 资源：获得及其结果。
7. 控制：征服感、脆弱感和幸福感。

ZMET技术事先要求参与者从自己可以获得的一些信息资源（如杂志、商品目录、或家庭相册）中至少选出12张照片或图片，对于某一研究主题来表达他们的想法与感觉。在一对一的访问中，研究人员使用一些先进的访谈技术，用以发掘参与者背后真正的想法与感觉。最后，参与者使用计算机程序利用这些图片做出一张拼图，用以表达他们对于该主题的下意识想法和感觉。研究结果经常对营销活动产生极大的影响。下面三个例子介绍了这样的情况。

- 在为杜邦公司营销人员做的一项连裤袜ZMET研究中，有些参与者的图片是许多篱笆围绕在塑胶物品上，有些图片是许多铁丝捆绑在树干上，这些图片暗示连裤袜给人一种很紧与不方便的感受。还有一些图片是很高的花插在花瓶里，暗示连裤袜这个产品让女人觉得看起来会比较瘦、高挑和性感。这些图片和其他图片中的"爱—恨"关系向杜邦公司的营销人员建议真实的产品关系与营销人员所假定的产品关系相比，更加复杂与精细。
- 雀巢脆谷乐（Crunch）的一项ZMET研究显示，除了脆谷乐是人们忙碌世界中的一个小小嗜好外，快速补充能量和像棒棒糖一样的口味等可以看作儿时的美好回忆。
- 摩托罗拉（Motorola）实施了一项新安全系统的ZMET研究，研究参与者选择了他们感觉是安全的图片。当研究人员看到参与者的组合图片中都有狗的身影时大为震惊，因此，建议将安全系统定位为消费者的伙伴。

资料来源：Gerald Zaltman and Lindsay Zaltman, *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal About the Minds of Consumers* (Boston: Harvard Business School Press, 2008); Daniel H. Pink, "Metaphor Marketing," *Fast Company*, March/April 1998, pp. 214 - 29; Brad Wieners, "Getting Inside—Way Inside—Your Customer's Head," *Business 2.0*, April 2003, pp. 54 - 55; Glenn L. Christensen and Jerry C. Olson, "Mapping Consumers' Mental Models with ZMET," *Psychology & Marketing* 19, no. 6 (June 2002), pp. 477 - 502; Emily Eakin, "Penetrating the Mind by Metaphor," *New York Times*, February 23, 2002.

测量设备。近年来，各种测量设备受到人们的偏爱。例如，电流计可用于测量参与者看到一幅特定广告或图画时所引起的兴趣与情绪的强度。视速器是一种仪器，给参与者打出一幅广告，其展示时间从不到百分之一秒到几秒不等，在每次展示后，请参与者描述其记得的每一件事。眼球运动记录仪可用来研究参与者眼球运动的情形，以了解其眼睛最先注意的地方或目光在某一指定的项目上逗留多长时

间等。

近年来的技术进步，已经将一些新科技的设备用在测定消费者的反应上，如皮肤感应器、脑波扫描仪与全身扫描仪等。[23]有些研究人员测量消费者在网上冲浪时眼球的运动和大脑的活动，以判断是哪一个广告能够引起消费者的注意。[24]营销洞察专栏中的“理解脑科学”展示了神经科学已经进入营销研究的前沿。

科技进步已经使过去请参与者用写日记的方式记录其看电视的习惯的做法变得过时。一种由电子设备构成的收视测试器可以附在参与者家中的电视机旁，它能记录该电视机开机状况与收视频道等资料。电子设备可记录一天当中一个人所听到的所有收音机节目，或使用全球定位系统的技术记录一个人一天中走路或开车经过多少个广告牌。

营销洞察

理解脑科学

不同于传统的消费者行为研究方法，有些研究者使用神经科学开发了复杂的技术，以监控大脑的活动，更好地测量消费者对于营销刺激的反应。神经营销学这个术语用于描述关于营销刺激效果的大脑反应研究。NeuroFocus公司和EmSense公司正使用脑电图扫描技术去测量品牌活动与生理暗示（如皮肤温度或眼动）的关联，并估计消费者对广告的反应。

通过大脑研究得到的研究成果与使用传统研究方法得到的研究结果并不相同。例如，加州大学洛杉矶分校（UCLA）的研究小组使用功能性磁共振成像（functional magnetic resonance imaging，FMRI）技术测定消费者的大脑对2006年超级碗（Super Bowl）比赛中广告的反应。他们发现：被试大脑活动反应最强的广告与被试陈述最偏爱的广告是不同的。其他研究发现只有当产品在故事中扮演不可或缺的角色时，植入广告才有效果。

神经科学研究得到的一个主要发现是：许多购买决策的特点是很少对相关属性做逻辑性权重评分，而“更多的是无意识的、习惯性的过程，这个结论与经济学家的理性模型、意识模型、信息处理模型和营销教材中的理论有所不同”。即使是最简单的决策，如给汽车加油，都是受次理性水平的大脑活动的影响。

神经研究能够用来测定当展示一种营销刺激时消费者所表现的情感类型。英国的一组研究者向被试播放广告，然后使用脑电图扫描技术监测被试大脑的12个不同区域，揭示感知功能与记忆力和注意力之间的关系。不同区域的脑电波活动表明不同的情感反应。例如，在左前额大脑皮层的高度活动是对广告的一种“接近”反应，表明对刺激物的一种吸引。相反，右前额大脑皮层的高度活动，表明对于刺激物较为敏感。在大脑的另一部分，记忆信息活动的程度与购买倾向具有关系。其他的研究也表明人们在评价人的个性特征与品牌的特征时，同时也在刺激大脑的不同区域。

营销研究人员引入神经技术作为研究方法，试图描述消费者头脑中所进行的一个更加完整的图画。尽管这种技术与传统方法相比能够提供更加深层的洞察，但成本巨大，每个项目大约要10万美元，甚至更多。然而，由于人类大脑的复杂性，许多研究者警告神经研究不能作为营销决策的主要依据。这些研究活动还不能被广泛接受。捕捉大脑活动的测量装置会使被试非常不安，如镶嵌电极的头套，人为创造的环境。也有人质疑实验结果是否能够提供具有明确意义的营销策略。布莱恩·克努森（Brian Knutson）是斯坦福大学的神经科学和心理学教授，他将脑电图的使用比作“站在棒球场外根据观众的声音理解所发生的事情”。其他批评家担心

如果这些研究活动很成功将会导致公司去更多地操纵营销活动。尽管存在这些争议，营销人员对深入理解消费者反应的无止境追求使他们对神经营销学仍然倍感兴趣。

资料来源：Carolyn Yoon, Angela H. Gutchess, Fred Feinberg, and Thad A. Polk, "A Functional Magnetic Resonance Imaging Study of Neural Dissociations between Brand and Person Judgments," *Journal of Consumer Research* 33 (June 2006), pp. 31 - 40; Daryl Travis, "Tap Buyers' Emotions for Marketing Success," *Marketing News*, February 1, 2006, pp. 21 - 22; Deborah L. Vence, "Pick Someone's Brain," *Marketing News*, May 1, 2006, pp. 11 - 13; Martin Lindstrom, *Buyology: Truth and Lies About Why We Buy* (New York: Doubleday, 2008); Tom Abate, "Coming to a Marketer Near You: Brain Scanning," *San Francisco Chronicle*, May 19, 2008; Brian Sternberg, "How Couch Potatoes Watch TV Could Hold Clues for Advertisers," *Boston Globe*, September 6, 2009, pp. G1, G3.

访问方法。调研人员必须决定如何接触受访者，包括邮寄调查、电话访问、人员访问和在线访问。

邮寄调查。邮寄调查是在受访者不愿面谈，或避免受访者的意见被访问人员引导或扭曲时的一种最佳接触方法。邮寄问卷的用词要简单易懂，语意清楚。但是其回收率通常过低，回收速度缓慢。

电话访问。电话访问是迅速收集信息的最好方法。当受访者对问题不太了解时，访问人员可随时予以澄清。电话访问的回报率一般高于邮寄访问，但访问的内容必须简短且不能过多地涉及个人问题。尽管电话访问成功率高于邮寄调查，但由于美国消费者对电话营销人员日益反感，因此电话访问在美国变得更加困难。

2003年年底，美国国会（Congress）通过立法赋予联邦贸易委员会（Federal Trade Commission）权力去限制电话营销人员的电话销售。到2010年年中，登记的不愿意接受电话销售的电话号码超过2亿个。不过营销调研公司并没有被纳入被限范围之内，但这意味着电话访问在未来可能会被禁止。随着对电话营销日益广泛的抵制，毫无疑问，电话访问作为一种营销调研的方法在美国的效率会大大受到影响。

在世界其他地区并不存在这样严格的限制。非洲的手机拥有率在2000年只有1/50，到2008年已经上升到1/3。在非洲，人们用手机在农村地区召开焦点小组访谈，使用短信互相沟通。[25]

人员访问。人员访问是最通用的方法。访问员能够提出较多的问题，并能够通过手势或对受访者表情的观察来补充访问的不足。同时，人员访问又是最昂贵的方法，由于访问员的偏见，它需要较多的管理和监督。人员访问有两种形式。一种是**预约访问**（arranged interviews），指提前与受访者预约并经常提供少许报酬或激励。另一种方法是**拦截访问**（intercept interviews），指访问员在商店内或闹市街头拦截行人，并请求其接受简短的访问。拦截访问交谈需要快速，且有非概率抽样的缺点。

在线访问。互联网为研究提供了许多方法，日益受到人们的重视。公司可以在其网页上链接一份问卷，同时给填答问题者一定的奖励，或者是在大家经常浏览的网站（如雅虎）上设置链接广告，邀请网民回答问卷中的问题并有机会获得大奖。在网上收集新产品消费者对新产品的舆论的在线产品测试方式日益受到公司欢迎，并能比传统调研技术更快地得到信息。下面是一家小企业使用互联网进行新产品开发的例子。

Local Motors 公司 Local Motors 公司是美国马萨诸塞州韦勒姆市一家制造汽车的小型企业，它在其汽车网站上允许任何人上传汽车设计创意。网站偶尔还会主持汽车设计大赛，奖金最高达1万美元。大赛中的注册会员——包括设计工程师和训练有素的交通专家——对他们最喜欢的汽车设计或其他有关汽车设计和公司运营的决策投票。获奖的设计被融入 Local Motors 的汽车生产。会员参加比赛后会一直参与汽车生产过程，包括对汽车开发提出批评和建议。Local Motors 一直致力于在能够吸引汽车设计爱好者和专家的网站上进行营销，从而建立自己的在线汽车设计社区。如果他们的汽车设计通过了，为了避免知识产权索赔等问题，Local Motors 要求其在线社区的成员签署一份冗长的法律协议。[26]

营销人员也可以主持一个即时连线的消费者固定样本组调查或视频焦点小组访谈，或赞助聊天室、电子布告板或博客，经常提出一些讨论的问题。公司可以请顾客进行头脑风暴，或者是请公司在 Twitter 上的跟帖者对创意进行评分。在线社区和顾客网络是多种类型公司的重要资源。卡夫公司从其所赞助的在线社区所得到的研究结果帮助其开发了流行的100卡路里饼干的生产线。[27]下面是两个其他的例子。

- 当德尔蒙公司（Del Monte）考虑为狗开发一种新的早餐时，公司便深入了解了一个由400个成员组成的名为“我爱我的狗”（I love My Dog）的网上社区。他们的一致要求是为狗提供一个熏肉和鸡蛋味并附加额外剂量的维生素和矿物质的早点。公司在产品开发过程中持续与在线社区的成员进行沟通，从而推出强化的 Snausage 早点，所用的时间只是推出新产品所需时间的一半。[28]
- 洲际酒店集团（Inter Continental Hotel Groups）采用在线市场调查和社区收集顾客满意度的数据。在线调查迅速提供可操作的研究结果，从而纠正顾客服务方面的问题；在线社区提供了一个能够实现更加深入和长期的研究目标的平台。[29]

据估计，2006年在线调查占全部调查的33%，基于网络的问卷调查费用几乎占该年度美国营销调研费用的1/3。[30]还有许多其他将互联网作为研究工具的方法。公司能够通过跟踪每个网民访问公司网站然后转换到其他网站的点击流，来了解访问公司网站的个人。公司可以在不同的网站上或在不同的时间提供不同的价格、发布不同的头条新闻、提供不同的产品特色，消费者借以了解其产品或服务的相对竞争力。

面对日益流行的在线研究方法，明智的公司正在选择将在线调研作为传统调研方法的补充，而不是替代品来使用。在卡夫公司，消费者研究和战略部的主任塞思·戴蒙德（Seth Diamond）说：“在线研究是传统研究的补充。”他说：“在线调查并不是企业面临挑战的解决方案，它只是扩展了我们的工具箱。”[31]

在线调研有它的优点与缺点。[32]下面是在线调研的优点。

- **成本低**。一个典型的电子邮件调研支出只占普通调研成本的20%～50%，而回报率可高达50%。
- **速度快**。因为调研问卷可自动地直接传送给受访者，且受访者填写结束后可立即通过电子邮件形式回传给调研公司。有研究者估计使用在线调研在调研问卷送达目标受访者后，有75%～80%的受访者能在48小时内完成，而

电话调查访问150个受访样本要花上70天。

- **回答诚实**。人们在私下回答一份调查问卷且不会为其他人所评论时，会倾向表达他们的真实看法和意见，在敏感问题（如你多长时间洗一次澡）上更是如此。因为被调查者可以选择他们回答调查问卷的时间与回答调查问卷的地点，还有每个问题花费多少时间回答，所以他们也许更加放松，更易反思，更加坦诚。
- **形式多样**。日益增长的宽带技术为在线调研提供了更多的弹性与能力。例如，虚拟现实软件可以让访问者看到产品，如相机、汽车、医疗设备和手动产品特征的三维模型。甚至在基础问题回答上，在线调查也比纸笔调研容易且有趣。在线社区的博客可以使顾客之间参与互动。

不过，在线调研也有一些缺点。

- **小样本且有偏态**。2009年，在美国有40%的家庭并未接入互联网，在美国农村，以及亚洲、拉丁美洲、中欧和东欧的大部分地区，那里的经济与教育发展不平衡，低收入群体中未接入互联网的比例可能更高。[33]尽管越来越多的人会使用互联网已是不争的事实，但在线调研人员一定要找到具有创意的方法去接触不大可能上网的细分市场。一种方法是将在线调研结果与线下资源相结合。另一个方法是在某些地方如超市和娱乐场所提供临时性的接入互联网的设备。有些调研公司运用统计学模型来填补不能上网的消费者细分市场在营销调研中所造成的数据缺口。
- **在线固定样本组和社区饱受调研磨难**。在线固定样本组和社区成员也许对公司的努力感到厌倦，选择逃离。或者更糟糕的是，虽然他们不离开调查但却身在曹营心在汉。固定样本组和社区组织者正在采取措施来解决固定样本组和数据的质量，提高招募标准，淡化激励，认真监督参与和提高互动水平。公司要经常补充一些新特点、新事件和其他活动，保持成员的兴趣和提高乐于参与的程度。[34]
- **技术问题和兼容性差**。浏览器软件的多样化也会导致在线调研出现一些问题。网络设计师的最终产品可能会因为使用者的计算机不同而无法兼容。

在线调研人员也开始用各种方式发短信去与受访者聊天，与在线焦点小组访谈成员深层次探讨，或指导受访者访问网站。[35]发短信也是一个使年青人对某一主题敞开心扉的好办法。

□ 步骤三：收集信息

营销调研的数据收集阶段支出昂贵，易出错。营销人员也许可以通过入户，通过电话，通过网络或中心地区（如购物中心）等实施调研。在实地访问时会面临四个主要的问题。一是有些被访者不在家，因此需要再度访问或者用其他样本进行替换；二是有些被访者拒绝合作；三是有些被访者的答案有偏差或不真实；四是访问人员偶尔会有偏见或不诚实。

从跨国调研的角度来讲，收集信息最大的障碍之一是调研结果要具有一致性。[36]例如拉丁美洲的受访者也许由于互联网缺少人情味而感到很不自在，在调查中需要利用互动方式，使受访者感到他们是在和一个真人讲话。另一方面，在亚洲，面对面的采访可能具有更大的压力，而在线焦点小组访谈则可能是一种令人舒服的形式。而有时这些问题的解决会像正确地使用语言一样简单。

Leica 调研工程公司 当全球最大的高端调查和测量设备供应商——Leica 调研工程公司（Leica Surveying and Engineering）在收集本行业竞争情报时，最初只使用英文布置调研，因为该公司的业务主要是用英语操作，甚至在欧洲的不同国家也是如此。然而，回收率却不理想，即使是样本中的被调查者与公司有着密切的关系。最近的审核表明各大城市销售代表都是用他们的母语进行调研。公司用各种文字来布置它的调查，如西班牙文和德文，结果回收率几乎在一夜之间就翻了一倍。[37]

□ 步骤四：分析信息

营销调研的第四个步骤是将资料整理列表并生成次数分布来提炼分析结果。调研人员可以计算主要变量的均值与标准差，应用一些高级的统计技术和决策模型，以期得到意外发现。调研人员可以检验假设与理论之间的差别，也可以应用敏感性分析检验假设和结论的信度。

□ 步骤五：展示调研结果

在调研的最后，调研人员需要展示整体分析结果，这些分析结果应当与管理部门所面临的营销决策有关。调研人员要更加主动，且善于将数据和信息转换成思考和建议，从而在企业中起到咨询作用。[38]调研人员正越来越多地考虑如何将其调研结果用一种尽可能容易理解和引人注目的方式进行展现。营销洞察专栏中的"用人物角色为营销调研赋予个性特征"描述了研究人员利用人物角色方法最大化地扩大调研结果的影响。

营销洞察

用人物角色为营销调研赋予个性特征

有些调研人员通常使用人物角色的方法使他们得到的所有信息和洞察具有个性特征。人物角色是对一个或几个假设的目标市场根据人口统计、心理特征、地理特征和其他态度与行为的假想描述。研究者可以使用照片、想象、名字或简历帮助转换成一个具体的人物角色特征。

人物角色的基本原理是为目标市场提供一个标本或原型，尽可能从现实生活出发反映目标市场如何看待产品、如何与产品互动、如何感觉产品等，以确保企业营销人员能够充分理解和认识他们的目标市场，并在所有的营销决策制定过程中融入目标市场的观点。下面是一些具体的应用。

● 克莱斯勒（Chrysler）设计了两个虚构的角色，一个是 28 岁的单身男子罗伯托·穆尔（Roberto Moore），另一个是 30 岁的女性药品销售代理珍妮·西弗逊（Jenny Sieverson），利用他们的个性、生活方式和品牌选择来推销其两款车——Dodge Caliber 及 Jeep Compass。

● 专用工具与设备经销商 Campbell Hausfeld 公司依赖它的众多供应商，包括家得宝和劳氏（Lowe's），与消费者保持良好关系。该公司先后开发了 8 个消费者形象，包括女性自我安装者和老年消费者。因此公司

能够成功地推出新产品，如很轻的钻头和包括安装图画的钻头。

● 联合利华公司（Unilever）的 Sunsilk 护发品牌成功地推向市场，主要得益于该公司对称为“凯蒂”（Katie）目标消费者的深度了解。凯蒂的人物角色形象不仅描述了 20 多岁女性的护发需求，而且描述了她对日常生活中“事情”的处理方式和态度。

尽管人物角色方法可以为制定营销决策提供生动丰富的信息，但因为目标市场会依性别、年龄等关键维度而表现出不同的差异，所以营销人员还要避免将研究结果过度概括。为了更好地反映目标市场之间的潜在差异，有时研究人员要使用 2～6 个角色。百思买采用多角色方法来重新设计并推出一个快速增长的全国计算机支持服务网站——GeekSquad.com。公司运用定量、定性、观测研究，创造了五个网络用户角色，以指导网络的重新设计。

● “吉尔”（Jill）——每天使用计算机的见闻不广的母亲，她在技术方面完全依赖于 Geek Squad 提供的服务，类似于请园丁和水暖工。

● “查理”（Charlie）——一位 50 多岁的男性，对技术具有强烈的好奇心，需要一个容易使用的操作指南。

● “达里尔”（Daryl）——一位具有很强悟性和动手能力的实验者，通常也需要别人帮忙完成他的项目。

● “路易斯”（Luis）——一个快节奏的小企业家，他的主要目标是尽快完成任务。

● “尼克”（Nick）——Geek Squad 的预期代理人，他批判性地看这个网站，需要经常受到质疑。

为了满足查理的需求，百思买在网站的右上角放置了一个醒目的 911 按钮以防止危机发生，同时百思买设计了一个整合渠道致力于向尼克提供信息来满足这个计算机玩家的需求。

资料来源：Dale Buss, "Reflections of Reality," *Point* (June 2006), pp. 10 - 11; Todd Wasserman, "Unilever, Whirlpool Get Personal with Personas," *Brandweek*, September 18, 2006, p. 13; Daniel B. Honigman, "Persona-fication," *Marketing News*, April 1, 2008, p. 8. Rick Roth, "Take Back Control of the Purchase," *Advertising Age*, September 3, 2007, p. 13. Lisa Sanders, "Major Marketers Get Wise to the Power of Assigning Personas," *Advertising Age*, April 9, 2007, p. 36.

从美洲航空公司例子中得到的主要调研结果可以概括如下：

1. 乘客使用空中网络服务的主要原因是保持连接，接收和发送电子邮件。有些乘客也通过浏览网站来打发时间。这种娱乐能力需要昂贵的宽频网络介入，但乘客表示他们支付得起，他们的公司也会付这笔费用。
2. 在每 10 位头等舱旅客中，当定价为 25 美元时大约有 5 位愿支付以使用机上网络服务；当定价为 15 美元时，约 6 人愿意支付。因此，每次收费为 15 美元的收益（6×15＝90 美元）会比收费为 25 美元（5×25＝125 美元）的少。假设同一架飞机一年 365 天都有飞行，则美洲航空公司一年将收入 45 625美元（125×365＝45 625 美元），而这项额外服务投资成本为 90 000 美元。因此，美洲航空公司需要两年才能达到盈亏平衡。
3. 提供机上网络服务可以强化美洲航空公司在创新与设备先进方面的公众形象。这可使美洲航空公司赢得新的旅客和更好的公众形象。

□ 步骤六：制定营销决策

负责调研的美洲航空公司经理需要评估调研结果的实用性。如果营销经理对调研结果没有信心，就不会推出机上网络服务项目。如果他们原本就倾向于推出网络

服务项目，则营销调研的结果便可以支持他们的决策。他们甚至可能决定进一步研究并做更多的调查。最后的决策仍由他们自己决定，但希望调研的结果可以为营销问题的解决提供一些帮助（如表 4—2 所示）。[39]

表 4—2　良好营销调研的七个特征

特征	说明
1. 方法科学	有效的营销调研要以科学的方法为原则，即仔细观察，构建假设，预测和检验。
2. 创意新颖	在获奖的对奇多（Cheetos）牌休闲食品的重新定位调研中，调研人员曾身着品牌吉祥物服装在旧金山的街头游走。所得到的反应使研究人员意识到即使是成年人也喜欢奇多的乐趣和嬉闹。尽管商业环境严峻，但重新定位的结果却使其销售额实现了两位数的增长。[40]
3. 方法多样	营销调研人员应当避免过分依赖任何一种方法。他们也要认识到使用两种或三种方法会增加研究结果的可信度。
4. 模型与数据相辅相成	营销调研人员认识到数据在模型下才有意义，而模型则可指导数据收集的类型。
5. 信息的价值和成本	营销调研人员应该关心信息价值与成本之间的衡量。研究成本容易量化，价值则难估量。研究结果的价值一般取决于研究结果的信度与效度，以及管理层是否愿意接受和采用该项调研结果的建议。
6. 合理的怀疑	营销调研人员对管理者所提出的市场运作的假设应有合理的怀疑，并对"营销神话"所造成的问题机敏应对。
7. 营销伦理	营销调研对于花钱做调研的企业和它的顾客都有益处。错误地使用营销调研可能危害或干扰到消费者。越来越多的消费者认为营销调研已侵犯了他们的隐私权或成为推销伎俩的牺牲品。

有些企业使用营销决策支持系统帮助营销经理做出更好的决策。麻省理工学院（MIT）的约翰·李特尔（John Little）对营销决策支持系统给出一个定义。**营销决策支持系统**（marketing decision support system，MDSS）是通过软件和硬件支持，将数据收集技术、分析系统、分析工具和分析技术加以整合协调，用来收集和解释企业内部和外部的相关信息，为企业营销活动与营销决策提供依据的组织体系。[41]《营销新闻》（*Marketing News*）每年列出几百种当前使用的营销和销售软件，这些软件对设计营销调研方案、细分市场、制定价格、制定广告预算、分析媒体、规划销售团队活动等方面都有所帮助。[42]

□ 使用营销调研时应当克服的障碍

尽管营销调研的技术在迅速发展，然而，还是有很多公司未能充分或正确地使用它。[43]这些公司不理解营销调研所具备的能力，它们也不向研究者提供正确的问题定义和用于工作的信息。它们也许还对营销调研人员所提供的结果有些不太现实的期望。如果不能正确使用营销调研则会导致错误发生，《星球大战》（Star Wars）的案例就证明了这一点。

《星球大战》　20 世纪 70 年代，一位成功的调研主管为了一项大胆的赌注而离开了通用食品公司（General Foods），将市场调研带入了好莱坞，让电影制片厂能够采用市场调研，希望能够复制与通用食品公司一样的成功模式。此时，刚好有一家大电影制片厂正考虑拍摄一部科幻电影，便委托他进行

市场调研，预测这部电影是否会成功，然后该电影制片厂再决定要不要投资拍摄。这位调研主管进行市场调研后认为电影不会成功。其中一个原因是当时的水门事件使美国政府的信任度下降，研究结论是20世纪70年代的美国公民对写实电影的偏好会胜过科幻电影。另外这个电影剧本的名字中还有“战争”一词，这份研究报告认为那些经历过越战的人都会对这部电影敬而远之。这部电影就是著名的《星球大战》（Star Wars），最后仅票房收入就多达43亿美元。这位调研者并没有深入地了解电影的内涵，实际上这是一部以外太空为背景，深入探讨人性的爱情、冲突、失去和赎罪的卖座电影。[44]

测定营销生产率

营销人员必须向高级主管提供清楚且量化的证据以说明营销支出如何帮助企业实现营销目标和财务目标，这一点已经日益成为营销人员的压力。尽管我们能够很容易地将短期投入的营销支出和投资用数量表示，其产出如品牌知名度、品牌形象、顾客忠诚度的提高与潜在顾客的增加却是需要几个月的时间才能体现出来。再有企业内的整体变化和外部的营销环境变化也许是与营销支出混合在一起的，将他们从具体的营销活动中分离出来是很困难的。[45]

虽然如此，营销调研的重要任务是评价营销活动的效率与效果。在一项调查中，65%的营销人员表示应当关注营销投资回报。[46]最近进行的全美领先技术营销总监调查的结果显示，有80%以上的公司对他们目前营销方案对企业影响和价值创造的测量能力大为失望。[47]

营销调研能够帮助完成这种日益增长的营销核算的需求。有两个互补的方法可测定营销生产率：（1）评价营销效果的营销绩效指标；（2）用以评估营销活动与营销结果的因果关系和估计营销活动如何影响营销结果的营销组合模型。营销监视板则是通过在企业内部测定营销生产率的两种方法获得信息的一种结构性工具。

□ 营销绩效指标

营销人员使用许多测定方法来评价营销效果。[48]**营销绩效指标**（marketing metrics）是一组能够帮助营销人员将企业的营销绩效进行量化、比较和解释的一组测量指标。下面是两个营销主管如何看待营销绩效指标以更好地理解本公司的营销投入回报。[49]

- 玫琳凯公司的营销总监朗达·沙斯廷（Rhonda Shasteen）侧重四个长期的品牌实力指标，即市场知名度、市场回报、市场试用和美容顾问12个月的生产率，以及一些短期计划的具体指标，如广告印象、网站流量和购买转换。
- 维珍美国公司营销副总裁波特·盖尔（Porter Gale）关注的是一组在线绩效测量指标，如获取每个客户的成本、每点击成本和每千次印象成本（CPM）。她也关注由自然搜索、付费搜索和在线展示广告所产生的全部支出，同时她也在线下跟踪这些结果和其他指标。

有很多不同类型的营销测量指标，营销人员可以根据他们面临的具体情况或必须解决的问题来选择一个或多个指标。弗吉尼亚大学的保罗·法里斯（Paul Far-

ris）推崇使用简单且相关的指标，他把这个过程比喻为波音747喷气机飞行员从飞机驾驶舱内繁多的仪器中决定使用什么信息[50]：

> 飞行员有自己的行为准则。当飞机在停机坪开动引擎热身等待起飞时，他们要查看一些指标。当飞机滑行时，他们要查看其他指标。当飞机在飞行中，飞行员仍然要看一些其他指标。在简单和复杂之间的权衡上，知道什么时候要注意哪些指标、哪些指标告诉飞行员可以吃东西了是有一个顺序的。

伦敦商学院（London Business School）的蒂姆·安布勒（Tim Ambler）建议，如果一个公司认为它已经适当地测定了营销绩效，那么，公司应当反问自己五个问题[51]：

1. 公司常规性地研究顾客行为（保留、取得、使用）吗？公司了解为什么顾客会有那样的行为（认知、满意度、产品或服务质量感知）吗？
2. 公司常规性地将研究营销绩效与财务营销指标进行整合，并向董事会报告吗？
3. 在向董事会提交的报告中，公司有将营销绩效与之前在商业计划书中所使用的预测数字相比较吗？
4. 公司也用同样的营销绩效指标与主要竞争对手所达到的水平进行比较吗？
5. 公司的短期绩效根据基于营销的资产变化情况进行了调整吗？

安布勒认为公司一定要优先考虑通过营销指标来测定和报告营销绩效。他认为营销绩效的评价应当分成两个部分：（1）短期效果；（2）品牌资产的变化。短期效果经常是通过销售额、股东价值或者这两个指标的组合来反映盈亏情况。而品牌资产则是对顾客认知、顾客态度、顾客行为、市场份额、相对市场溢价、顾客抱怨率、认知质量、顾客忠诚度和顾客维系的测量。[52]

公司也能够监控许多与公司内部运营有关的延伸测量指标，如公司的创新能力。例如3M公司根据近期的创新情况跟踪创新所导致的销售比例变化情况。安布勒也推荐应当开发员工测量指标，他认为："终端用户是最大的顾客，但员工则是第一个顾客，企业需要测定内部顾客是否健康。"

表4—3是安布勒教授在英国的一个调查结果，概括了一系列流行的内部和外部营销指标。[53]

表4—3　　营销指标举例

I. 外部指标	II. 内部指标
知名度	目标知晓程度
市场份额（数量或是价值）	目标承诺程度
相对价格（市场份额价值、数量）	主动创新支援程度
抱怨数量（不满意程度）	资源足够程度
顾客满意度	人员配备/技术水平
分销/可获得程度	渴望学习的程度
消费者总数	愿意接受改变的意愿
认知质量/价值	失败的自由度
忠诚度/顾客保留度	自主性
相对感知质量	相对员工满意度

资料来源：Tim Ambler, "What Does Marketing Success Look Like?" *Marketing Management* (Spring 2001), pp. 13-18. Reprinted with permission from Marketing Management, published by the American Marketing Association.

仔细测量营销活动或方案的效果有助于确保管理者按照所制定的正确决策运行。为寻求与年轻消费者更大程度的互动，加拿大阿尔伯塔省的Servus Credit U-

nion银行推出“青年和自由的阿尔伯塔”竞赛方案，目的是找到阿尔伯塔省青年代言人。为了与阿尔伯塔省的年轻人接触，凯尔西·麦克唐纳（Kelsey MacDonald），2010年竞赛获胜者，与Servus共同工作，创建日常博客，在YoungFreeAlberta.com网站上传娱乐和教育录像，并对Facebook账户和Twitter账户进行维护。

凯尔西也出席了整个阿尔伯塔省的重要活动，她与17～25岁的人群互动以便更好地了解他们的理财需求。研究证明该方案非常成功，各种媒体创造了1.07亿次与受众接触的机会，银行新开上千个账户。[54]

□ 营销组合建模

营销责任也意味着营销人员应当更加准确地估计不同营销投资的效果。公司可以使用营销组合模型分析不同资源的数据，如零售商店扫描数据、公司出货数据、定价、媒体支出和促销支出等，以便更加准确地理解具体的营销活动效果。[55]要想深层次地理解营销活动效果，营销人员需要使用多变量分析，如回归分析，去整理每一项营销因素如何影响营销结果，如品牌销售额或市场份额。[56]

具体地讲，快速消费品公司，如宝洁、高乐氏、高露洁等公司的营销人员，利用从营销组合模型中得到的结论与发现可以帮助公司分配与再分配营销支出。分析人员也能够发现广告预算中的哪一部分是无用的，最优支出水平是什么，最小的投资水平应当是什么。[57]

尽管营销组合建模能够帮助我们分解营销效果，但还不能评价不同的营销元素在组合模型中的作用。沃顿商学院的大卫·雷伯斯坦（Dave Reibstein）提出这一方法有三个缺点[58]：

1. 营销组合建模只关注增长而不是关注基础销售或长期效果。
2. 尽管营销组合建模很重要，但将顾客满意、顾客认知、品牌资产等指标融入模型中还是有局限性的。
3. 营销组合建模中的指标很难与竞争对手、贸易或销售人员（一般的企业在销售人员和贸易促销方面的支出大于在广告或消费者促销方面的支出）的指标相统一。

□ 营销监视板

公司也可应用组织运作过程与系统来确认不同的营销指标的最大价值。管理者可以通过营销监视板（marketing dashboards）对一组相关的内部与外部测量指标进行整合和解读。营销监视板就像汽车或飞机的仪表盘，能够直观地展示即时的指标，以确信企业正常运行。虽然营销监视板展示的是一组基础信息，但复杂的可视化工具可以使这些数据变得生动，以帮助理解和分析数据。[59]

某些公司也指派营销审计师来复查预算和支出。这些审计师越来越多地运用商业智能软件来创建数字化的营销监视板对公司内部和外部的数据资源进行整合。

公司应当使用两种基于市场的计分卡记录数据，并将其输入营销监视板中，以反映绩效表现，并尽可能早地发出警示信号。

- **顾客绩效计分卡**（customer performance scorecard）是指公司每年记录的顾客数据，以此为基础测定公司在顾客方面的绩效。如表4—4所示，每个指标都应当设定一个标准，当公司在某个指标上的表现不佳时，管理层就会

采取一些改善行动。

表 4—4 顾客绩效计分卡举例

• 新顾客人数占平均顾客人数的百分比
• 流失顾客人数占平均顾客人数的百分比
• 重新获得顾客的人数占平均顾客人数的百分比
• 顾客中很不满意、不满意、一般、满意和很满意的各自所占的百分比
• 表示会再次购买产品的顾客的百分比
• 表示会将产品介绍给别人的顾客的百分比
• 知道本品牌的顾客的百分比
• 表示公司产品是同类型中最好的顾客的百分比
• 正确认识品牌想要的定位和区别的顾客的百分比
• 与主要竞争对手相比公司产品质量的一般形象
• 与主要竞争对手相比公司服务质量的一般形象

- **利益相关者绩效计分卡**（stakeholder performance scorecard）跟踪各种与公司绩效有关或对公司绩效有影响的满意度，其中包括员工满意度、供应商满意度、银行满意度、分销商满意度、零售商满意度和股东满意度。同样，当一个或更多的利益相关者不满意程度有所增加时，公司管理层应当采取改善行动。[60]

有些管理者担心如果他们太关注营销监视板中的这组数据，就会失去对公司经营状况的全面了解。有些人批评这样做有些过度关注员工隐私和科学技术对员工产生的压力，但大多数专家还是认为回报大于风险。[61]营销洞察专栏中的“利用营销监视板改进效率与效果”对于这些营销工具的发展提供了一个实践的例子。

营销洞察

利用营销监视板改进效率与效果

营销咨询专家帕特·拉普安特（Pat LaPointe）认为营销监视板能够提供企业运营所需要的所有最新最及时的必要信息，如实际销售额与预测销售额，分销渠道与效率，品牌资产变化和人力资源开发等。按照拉普安特的观点，一个有效的监视板应当侧重思考、改进内部沟通，揭示哪些营销支出有回报，哪些营销支出没有回报。

拉普安特观察到当今营销者主要使用四条测定“路径”（见图 4—2）：

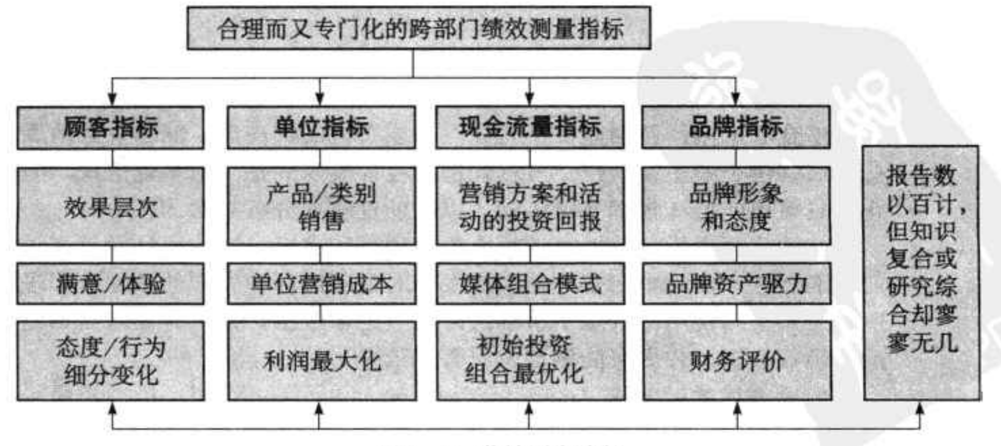


图 4—2 营销测定路径

● 顾客指标路径：该路径主要监视潜在顾客如何转换成现实顾客，其实现路径为产品认知、偏好、试用、重复购买的路线。这个路径也用于检查顾客体验如何形成价值感知和竞争优势。

● 单位指标路径：该路径反映了营销人员所知道的单位产品或服务的销售数量，即某一地区或某一产品线销售了多少。以每个销售单位的营销成本作为标准，依据产品线的特征和分销渠道确定哪里是最优利润，如何获得最优利润。

● 现金流量指标路径：该路径关注营销支出如何能够最好地实现短期回报。营销方案和活动的投资回报测定了即刻影响或根据已知投资测定期望利润的净现值。

● 品牌指标路径：该路径通过测量品牌资产来跟踪营销的长期效果，品牌资产测定与评价现有顾客和预期顾客的品牌感知以及品牌总体财务状况的评价。

拉普安特认为：营销监视板能从所有的路径并利用直观的相互连接的形式帮助管理者理解各个子路径之间的关系。一个结构良好的监视板应当由一系列的表格所组成，使用者在表中能够很容易地将由顾客、产品、体验、品牌、渠道、效率、组织发展或宏观因素所构造的不同的指标群连接起来。基于使用者的需要，按照企业单位、区域或顾客细分标准进行筛选后，每个表展示三到四个重要指标（图4—3是品牌指标路径的例子）。

理想的状态是营销监视板中所展现的指标数目在一定时间内减少到可控制的范围内。毫无疑问，开发和改进营销监视板的过程会发现并解决企业许多关键性的问题。

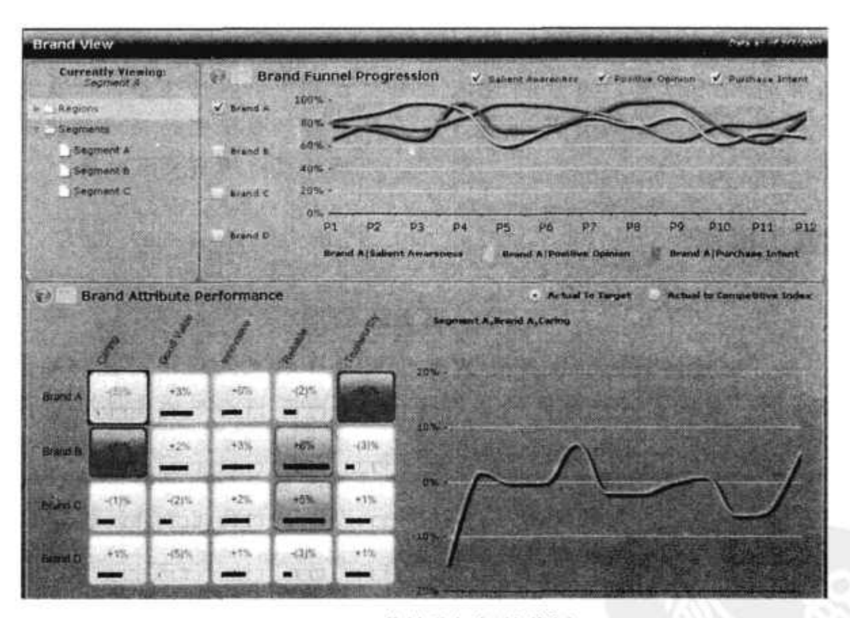


图4—3 营销监视板的范例

资料来源：Adapted from Pat LaPointe, *Marketing by the Dashboard Light*, Association of National Advertisers, 2005, www.MarketingNPV.com.

◉小 结

1. 公司可以自己实施营销调研，也可以外包给专业公司。一个好的营销调研具有如

下特征：方法科学、创意新颖、方法多样、模型准确、成本—收益分析、合理的怀疑与遵守道德规范。

2. 营销调研的过程包括：确定营销问题、备选决策方案和调研内容，编制调研计划，收集信息，分析信息，展示调研结果，制定营销决策。

3. 在调研工作中，公司必须决定是自己收集资料还是使用现有资料。公司必须决定使用哪种调研方法（观察法、焦点小组访谈法、调查法、行为资料分析法或实验法）和哪种调研工具（调查问卷、定性测量或测量设备）。另外，还必须决定抽样计划和访问方式（邮寄调查、电话访问、人员访问或在线访问）。

4. 两个互补的测定营销生产率的方法是：（1）使用营销绩效指标评价营销效果；（2）使用营销组合模型估计营销活动与营销结果间的因果关系，并测定这些营销活动如何影响营销结果。营销监视板是把测定营销生产率的两种方法所获得的信息在企业内部传播的一种结构性工具。

◉ 营销应用

营销辩论：最好的营销调研应具有什么样的特征？

尽管营销调研人员不同，但在调研方法或技巧方面都有其偏好。有些调研人员喜欢通过定性研究方法深入了解消费者态度与产品品牌的相关信息，有些研究人员则认为只有采用量化方法的营销调研才更合理和科学。

辩论双方

正方：营销调研应当采取定量研究方法。

反方：营销调研应当采取定性研究方法。

营销讨论：调查质量

请问你上次参与调查访谈是什么时候？在那次调查访谈中，你认为你所提供的信息对该调查研究的帮助程度如何？该研究如何操作可以使它更有效果？

◉ 卓越营销案例

IDEO公司

IDEO公司是美国最大的设计咨询公司。该公司创造了一些技术时代公认的标志性设计，包括第一台笔记本电脑，为苹果公司设计的第一只鼠标，Palm V掌上电脑和TiVo数码摄像机等。除了这些高科技的产品，公司还设计一些家庭用品，如为宝洁公司设计的速易洁（Swiffer）拖把和佳洁士直立免挤压牙膏管。IDEO的客户也包括AT&T、美国银行、福特汽车、百事、耐克、万豪（Marriott）、卡特彼勒、美国礼来医药公司（Eli Lilly）、德国汉莎航空、普拉达（Prada）以及梅约临床和医疗中心（Mayo Clinic）。

IDEO的成功源于公司基于“以人为本”的“设计思想”。因为消费者能够提供超级体验和解决问题的建议，所以公司基于消费者的实际需要与欲望去开发产品。为了使消费者能够容易接受产品设计，IDEO试图通过各种各样以人为本的研究方法，力图深层次地理解消费者。这些研究帮助公司更好地理解消费者如何进行购买，如何与产品进行互动，如何使用产品，甚至处理产品。这种顾客导向的产品设计思想与那些只是关注自己研究能力的高科技公司正好相反。“高科技公司的设计是从里到外，而我们的设计则是从外到里，这样我们就能够将顾客放在第一位。”IDEO的技术团队主任戴维·布莱克利（David Blakely）如是说。

IDEO使用观察研究技术去“潜入”消费者行为之中。第一种方法是公司的“访人视频小组”跟随消费者，对消费者的购买或使用行为与过程进行摄影和录像，然后对这些消费者进行深度访问，并评价他们的体验

与经历。第二种方法称为“行为路线图”，这种方法可以用照片记录人们在某个区域（如候机大厅，候诊大厅，或购物中心的餐馆）一天内的行为，从而体验如何改进。第三种方法称为“相机杂志”，这种方法采用参与式方法记录已知产品或类别的可视印象。IDEO也邀请消费者“讲故事”，以分享消费者对某一产品或服务的经历，其中包括分享他们的故事、录像、幽默甚至动画。

原型测试也为IDEO的成功做出了很大贡献。原型测试贯穿于产品设计整个过程，以致每个人都可对测试、体验和开发过程中的每个层面提出改进意见。IDEO鼓励客户甚至高层经理参与到研究中以使他们能够了解消费者消费他们的产品或服务的实际感受。例如，IDEO将AT&T公司的经理们分派到捕猎游戏①（scavenger hunt）中，以检测mMode手机中定位软件的效果。经理们很快意识到这个软件并不容易使用。其中一位经理不得不求助于他的妻子利用谷歌去寻找捕猎单子上的一个产品。IDEO帮助AT&T重新设计了操作界面，使其对于一般的使用者来讲更加直观。

IDEO与Warnaco公司的服装设计人员一道陪同8位女性去商场购买内衣，以此来改进Warnaco的销售状况。这种“陪同购物”再现了大多数消费者的负面购买经历。这些人找不到内衣部位置，在琳琅满目的商品中无法找到合适的尺码，试衣间也过于狭小。IDEO设计了一个由六个区构成的新商品购物环境，它包括宽敞的试衣间，为购物者提供相关时尚资讯的“导购”和改进的物品展示。Warnaco在商场的帮助下实施了这个计划。

在另一个例子中，万豪聘请IDEO帮助其所开办的万怡酒店吸引更多的年轻客人。IDEO在酒店的休息室、大堂、餐厅采访了客人，并对客人进行了观察。研究结果显示，年轻客人不愿光顾的原因是酒店的公共场所活动单一、技术支持不够、食品选择有限。结果，万豪对万怡酒店的家具和装饰进行了重新布置，使其更加温馨、舒适，令人动心。酒店大堂和休息室增添了一些先进的技术元素，如平面电视和免费Wi-Fi。将自助早餐变成每周7天每天24小时的咖啡馆风格的自助餐馆，客人可以快速享受美味的咖啡饮料和健康餐点。庭院配备了户外立体声扬声器和烤炉。经过整修的万怡酒店提出一个新的口号：“庭院，这是一个新的家。”

IDEO以消费者为导向的设计方法为它的客户，也为公司自己创造了无数的成功。IDEO设计最重要的结果是为客户解决了实际问题。公司全方位地实现了目标。自公司创办以来，已经拥有了1 000多项专利，2008年公司创造了1.2亿美元的收入。

［问题］

1. 为什么IDEO如此成功？在进行研究和设计产品时，公司所面临的最严峻的挑战是什么？

2. 最后，IDEO为许多公司提供了解决方案，使其获得了声誉。那么IDEO应当为自己创造更高的品牌知名度吗？为什么？

资料来源：Lisa Chamberlain, “Going off the Beaten Path for New Design Ideas,” *New York Times*, March 12, 2006; Chris Taylor, “School of Bright Ideas,” *Time*, March 6, 2005, p. A8; Scott Morrison, “Sharp Focus Gives Design Group the Edge,” *Financial Times*, February 17, 2005, p. 8; Bruce Nussbaum, “The Power of Design,” *BusinessWeek*, May 17, 2004, p. 86; Teressa Iezzi, “Innovate, But Do It for Consumers,” *Advertising Age*, September 11, 2006; Barbara De Lollis, “Marriott Perks Up Courtyard with Edgier, More Social Style,” *USA Today*, April 1, 2008; Tim Brown, “Change by Design,” *BusinessWeek*, October 5, 2009, pp. 54－56.

Intuit公司

Intuit是一家为消费者和中小企业开发和销售财务管理软件的公司。曾就职于宝洁公司的斯科特·库克（Scott Cook）意识到自动账务处理很有前景之后便和斯坦福大学

---

① 美国家长给小孩子准备的一个游戏。每个小孩子发一张清单，先把清单上的物品找全者获胜。——译者注

的程序员汤姆·普罗克斯（Tom Proulx）于1983年成立了Intuit公司。25年来，Intuit的使命一直是“通过解决企业的业务和财务管理问题改变人们的生活方式”。

Intuit于1984年推出了第一个产品Quicken，后来几年一直为了生存而挣扎。自公司获得了几个贸易杂志给出的一些正面评论，加之其有效投放了印刷广告之后，公司获得了第一个突破。到1988年，Quicken成为市场中销售最好的财务软件。1992年，公司为小企业推出了记账和工资软件QuickBook，接下来的一年该软件大受欢迎。由于Quicken，QuickBooks和TurboTax（一个交税系统软件）的成功，Intuit在20世纪90年代初期迅速成长。Intuit的产品主要帮助小企业能够使用简单易用的方法解决财务和税收问题，而那些更加复杂的会计软件公司对这些小企业业务通常不屑一顾。Intuit正确地认识到深度财务分析并不重要，简单才是关键。到了1995年，公司拥有财务软件市场70%的市场份额，为此微软试图用20亿美元收购Intuit。然而，美国司法部（Justice Department）出于收购结果反竞争的考虑中止了这个交易，微软买断Intuit的愿望化为泡影。

1995—1997年，Intuit的股价暴跌72%，迫使公司重新考虑战略定位。公司转向借助互联网日益强大的功能、网上银行的能力和从客户那里获得的有价值的反馈来开发新版产品。结果在2000年之后，公司股票价值得到改观，市场定位获得成功。

Intuit每年花费大量的时间和资金进行消费者调研，投入的资金约为其净收入的20%。由于技术飞速发展、消费者需求日益变化，加之行业的残酷竞争，准确了解消费者如何使用公司的产品和消费者对公司产品的感知与态度对于Intuit是非常关键的。Intuit实施了不同层次的消费者调研，用多种方法邀请消费者和企业参与调研。

在“实地观察”（Site Visit）活动期间，Intuit的研究人员访问家庭或办公室以准确观察和了解他们如何使用公司的产品，以及他们在现实的工作环境中如何进行调整改进。利用“实验室研究”（Lab Study）活动，Intuit邀请消费者去公司在美国的一个实验室进行新产品和新创意的测试。公司利用“远程研究”（Remote Study）活动，通过电话对消费者进行访问，经常邀请消费者通过互联网对公司所新设计的概念提出看法。公司也与一些研究所进行合作，对未来的发展进行深度研究，以图对影响小企业的未来趋势的因素有更加透彻的了解。Intuit根据这些调研所得信息不仅每年改进产品的版本，而且能够更好地理解财务税收管理软件的下一代发展趋势，如移动设备在未来解决消费者账务管理所起的作用。

Intuit的产品需求具有明显的季节性，因此其营销活动主要集中于税收申报期，即从一年的11月到来年的4月。在这段时间里，Intuit与原始设备制造商（OEM）和主要零售商共同实施促销活动。公司通过一些营销活动，如直邮、网络营销、印刷广告、广播广告和电视广告来促销它们的产品。

Intuit的营销活动在不断变化，很明显正面口碑和卓越的客户服务是公司最有效果的营销工具。公司的沟通总监和营销总监，哈里·福兹海默（Harry Pforzheimer）说：“尽管很难测量，但是当你发现10个顾客中大概有8名顾客都是因为口碑而购买了你的产品时，口碑是个强有力的营销工具。所以，与顾客直接互动是我们公司传统的一部分，与客户进行即时沟通是关键。即时沟通就是顾客与企业共同发生沟通行为。”

近来，Intuit已经增加了公司在社交媒体网站的曝光率，这些社交媒体网站有Twitter，Facebook和LinkedIn。在公司将这些社交网站整合到一家小企业网站上的12周后，QuickBook的销售额就增加了57%。为了测定这个网站病毒式传播的成功性，Intuit识别出那些写自己故事的博主，或者找出由一些具有较高影响力的博主张贴的原创故事。Intuit按照速度（一个月还是几天）、声音份额（在博客中有多少人谈论发生的事情）、声音质量（所说的内容，正面口碑或负面口碑如何产生）和情绪（评论的意义体现）对博客中的帖子进行分类。

2008年，Intuit公司获得31亿美元收入，主要来自Quicken，QuickBooks和TurboTax的销售。该公司现拥有员工8 000多人，主要是在美国，公司正计划拓展国际市场。公司继续它的收购政策，如2009年所收购的个人理财网站Mint.com对于公司为移动设备提出解决方案这个高速增长的领域给予了很大帮助。Intuit公司认为扩大移动解决方案将鼓励年轻的消费者使用他们的财务和税务软件。这个增长也会来自以前使用微软Money软件的客户。2009年，微软在与Quicken的竞争持续了18年之后，宣布将停止它的Money产品线。在与软件巨头微软的斗争中，胜利是很少见的，显然Intuit公司财务软件的胜利为其发展提供了巨大的机会。

[问题]

1. 描述一下Intuit公司应用消费者调研的过程。为什么消费者调研能够在Intuit公司如此有效的应用？

2. Intuit公司击败微软是一件坏事吗？为什么？

3. Intuit公司应当如何使用移动设备评估它针对年轻消费者的研究结果？

资料来源：Intuit, *2008 Annual Report*; Karen E. Klein, "The Face of Entrepreneurship in 2017," *BusinessWeek*, January 31, 2007; Intuit, "Intuit Study: Next-Gen Artisans Fuel New Entrepreneurial Economy," February 13, 2008; Michael Bush, "How PR Chiefs Have Shifted Toward Center of Marketing Departments," *Advertising Age*, September 21, 2009; Jon Swartz, "More Marketers Use Social Networking to Reach Customers," *USA Today*, August 28, 2009; Mark Johnson and Joe Sinfield, "Focusing on Consumer Needs Is Not Enough," *Advertising Age*, April 28, 2008; "Intuit CEO Sees Growth in Mobile, Global Markets," *Associated Press*, September 23, 2009.





第3篇 了解与认识顾客

Connecting with Customers



第5章 创造长期顾客忠诚

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 什么是顾客价值、顾客满意以及顾客忠诚？公司如何创造顾客价值、顾客满意以及顾客忠诚？
2. 什么是顾客终身价值？营销人员如何能使顾客终身价值最大化？
3. 公司如何吸引和维系盈利顾客，并构建牢固的顾客关系？
4. 数据库营销有哪些优点和缺点？

今天的企业正面临前所未有的激烈竞争，而企业如果能从产品导向和销售导向中走出而转向全方位营销的导向，就能有效地应对竞争。众所周知，营销导向的基石就是拥有牢固的顾客关系。营销者必须通过告知顾客、关注顾客甚至激励顾客的活动来与顾客保持联系。以顾客为中心的企业并非只是制造产品，更需要构建顾客关系；企业不仅应在生产管理方面驾轻就熟，而且要在营销管理方面应付自如。在顾客管理技术方面的一个先驱是哈乐斯娱乐公司（Harrah's Entertainment）。

1997年，拉斯韦加斯的哈乐斯娱乐公司推出一项超前的忠诚方案，该方案将所有顾客资料输入中央数据库，采用复杂、娴熟的分析技术来了解赌场为顾客所带来的价值内涵。哈乐斯的整个忠诚奖励项目中有超过1 000万个活跃会员，并且已经发展出一套可以进行实时分析的全面奖励系统，即当顾客玩老虎机、购买赌场门票或购买食物时，根据预测分析的结果顾客可以获得不同的购买奖励。该公司将赌客细分为数百个顾客群体，通过针对特定顾客细分提供所需要的产品或服务，使赌客的投入增长了一倍，达到64亿美元（占其所有博彩项目营业额的80%）。哈乐斯大幅度地缩减了在传统广告上的投入，改用直邮和电子邮件——一个优质顾客一年能接到150条广告。全面奖励项目的数据甚至影响了哈

乐斯的收购决策：公司调查发现哈乐斯大多数访问拉斯韦加斯的顾客并不住在哈乐斯旗下的酒店里，而是住在凯撒王宫（Caesar Palace），最终哈乐斯并购了其拥有者凯撒娱乐公司（Caesars Entertainment）。哈乐斯最新的忠诚创新是移动营销项目：向顾客的移动设备实时发送基于特定时间和地理位置的优惠信息。[1]

正如哈乐斯的经验所表明的，只有能够认真管理顾客的才是成功的营销者。本章将详细说明这些成功的营销者赢得顾客以及击败竞争对手的细节。答案是，成功与否取决于能否在满足和超越顾客期望上做得更好。

创造顾客价值、顾客满意和顾客忠诚

建立忠诚顾客群是每一个企业的核心任务。[2]正如营销专家唐·佩珀斯（Don Peppers）和玛莎·罗杰斯（Martha Rogers）所说的[3]：

> 公司能创造的唯一价值来自现有顾客和未来顾客。公司正是通过获得顾客、维系顾客、培育顾客而获得成功。顾客是企业兴建厂房、招募员工、安排会议、铺设光缆、参与商业活动的唯一原因。没有顾客，就没有公司。

相信顾客是公司唯一“利润中心”的经理们以图 5—1（a）的传统组织结构图来思考顾客所处的位置，即金字塔的顶端是总裁，管理人员在中间，一线人员和顾客在底层，这种组织架构已经过时了。[4]

营销成功的公司将传统的组织架构图倒转过来，变成图 5—1（b）。图的顶端是顾客；从重要性上来看，接下来是那些面对顾客、服务顾客和使顾客满意的一线人员；再下来是中层管理者，他们的工作是支持一线员工，使他们能更好地为顾客服务；最底层才是高层管理者，他们的工作是聘用和支持优秀的中层管理者。我们在图 5—1（b）的两侧加入顾客，这表明每一层的管理者都必须亲自了解、满足和服务于顾客的需求。一些公司已经建立了将顾客位于顶端的模型，将顾客拥护作为战略和竞争优势。随着数字技术的发展，如互联网，信息日益灵通的顾客期望公司能做得更多，不仅仅是与顾客联系、让顾客满意，甚至不仅仅是让顾客感到欣喜。他们期望公司能够倾听并给予回应。[5]2008 年，当欧迪办公公司将顾客评论加到公司网站上时，销售额和销售洽谈显著增加。该公司还将相关的评论内容放到付费广告当中。结果，网站的销售额和访问网站的新顾客数量的增长都超过了 150%。[6]

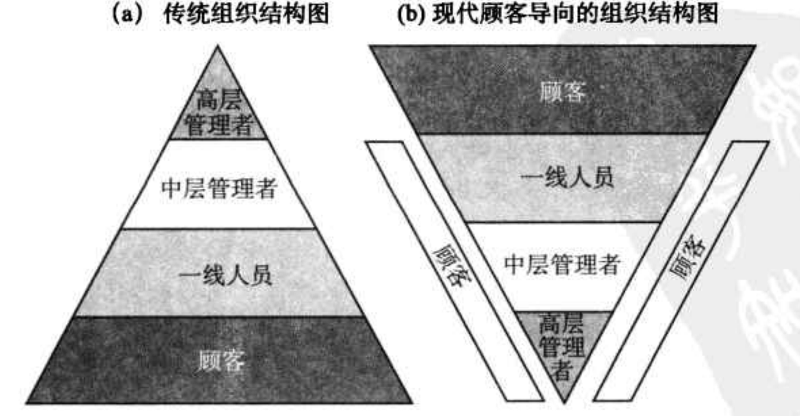


图 5—1 传统组织结构与现代顾客导向的公司组织结构

□ 顾客感知价值

与以往相比，现在的顾客受过更多的教育，有机会接触更多的信息，而且，他们还有很多办法能验证公司的宣传并找出更好的选择。[7]

戴尔公司　戴尔公司依靠提供低价电脑、高效物流及售后服务取得成功。戴尔模式成功的一个关键因素是高度注重低成本。当戴尔公司为了降低成本将客服电话中心转移到印度和菲律宾后，由于人手不足导致呼叫中心经常会让顾客等待30分钟。近一半的客户来电至少需要经过一次转接。为了减少客户的来电量，戴尔甚至从其网站上去掉了免费服务的电话号码。在客户满意度下降的同时，竞争对手与戴尔的产品质量和价格展开较量，并改进了服务，戴尔的市场份额和股票价格都迅速下降。最后，戴尔雇用了更多的北美员工来电话呼叫中心工作。迈克尔·戴尔（Michael Dell）承认："团队在管理成本而不是管理服务和质量。"[8]

那么，顾客最后是如何做出选择的呢？顾客是在搜寻成本、有限的知识、流动性和收入的约束下，追求价值最大化。顾客会估计哪种产品或服务能够传递最大的感知价值（出于任何原因）并采取行动（如图5—2所示）。某品牌的性价比如何？得分较高的品牌有Craftsman Tools、探索频道（Discovery Channel）、历史频道（Historical Channel）、谷歌和Rubbermaid。[9]

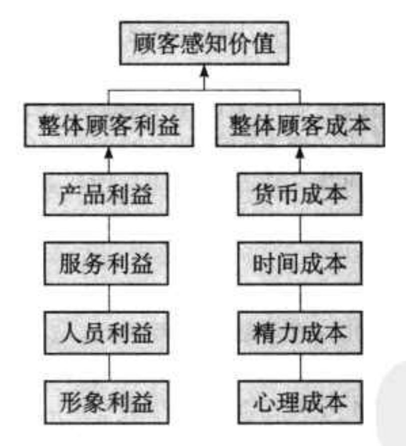


图5—2　顾客感知价值的决定因素

顾客感知价值（customer perceived value，CPV）是指潜在顾客对一个产品或服务以及其他选择方案能提供的所有利益和所有相关成本的评价之间的差异。**整体顾客利益**（total customer benefit）是顾客从某一特定的产品或服务中，由于产品、服务、人员和形象等原因，在经济性、功能性和心理上所期望获得的一组利益的感知货币价值。**整体顾客成本**（total customer cost）是顾客在评估、获得、使用和处理该产品或服务时发生的一组认知成本，包括货币成本、时间成本、精力成本和心理成本。

因此，顾客感知价值是基于顾客对从不同备选项上获得的整体利益与所支付的

整体成本之间的差异。顾客得到利益，也要有所付出。营销者能够通过提高产品或服务的经济性、功能性或情感性的利益，或/和减少一种或多种成本组合来提高顾客获得的产品或服务的价值。顾客在两种价值提供物 V1 和 V2 之间进行选择，如果 V1：V2 的比值大于 1 就选择 V1，如果比值小于 1 就选择 V2，如果比值等于 1 则没有差异。

价值观念的应用　假设一家大型建筑公司的采购员要从卡特彼勒公司或小松公司（Komatsu）购买一台推土机。这位采购员希望这台推土机具备一定的可靠性、耐用性、良好性能和转售价值。相互竞争的销售员们仔细地向这位采购员介绍他们的产品特点。采购员认为卡特彼勒公司在这几项产品属性上有更高的产品价值。他也认识到在提供的配套服务上存在一些差异，如送货、培训、保养与维修等方面。他的结论是卡特彼勒能够提供更优质的服务、具有更丰富知识和快速反应能力的员工。最后，他给卡特彼勒公司的公司形象和声望打了较高分。他将来源于产品、服务、人员、形象四个方面的经济利益、功能利益和心理利益进行加总，认为卡特彼勒是能够提供较高顾客利益的公司。

那么，采购员会买卡特彼勒的推土机吗？不一定。他还要分别对与卡特彼勒进行交易和与小松进行交易需要付出的整体顾客成本进行比较。整体顾客成本不仅指货币成本。正如亚当·斯密（Adam Smith）于两个世纪前在《国富论》（The Wealth of Nations）中写道的那样："任何东西的真实价格都是获得该东西所付出的一切心力与劳力的代价。"整体顾客成本还包括买主在产品获得、使用、维护、拥有和处理过程中所投入的时间、精力和心理等方面的成本。采购员将这些成本与货币成本加在一起，就构成了整体顾客成本。这位采购员经过计算后还要考虑卡特彼勒的产品带来的整体顾客成本是否高于其带来的整体顾客利益。如果答案是肯定的，则采购员可能转而购买小松的推土机。总之，这位采购员要购买的是能提供最高顾客认知价值的产品。

现在我们利用决策理论来说明卡特彼勒如何成功地将推土机推销给这位采购员。卡特彼勒可以从三个方面改进它的产品：第一，通过改进产品、服务、人员和形象所带来的经济利益、功能利益和心理利益来提高整体顾客利益；第二，通过减少顾客的时间、精力和心理成本来降低顾客的非货币成本；第三，通过降价来降低顾客的货币成本。

假设卡特彼勒的结论是该采购员认为卡特彼勒的推土机价值 2 万美元，此外，卡特彼勒生产推土机的成本是 1.4 万美元。这就意味着卡特彼勒的产品扣除成本可创造 6 000 美元的利润，所以卡特彼勒必须将价格定在 1.4 万美元和 2 万美元之间。如果定价在 1.4 万美元以下，就要亏本。如果定在 2 万美元以上则无法在市场上销售。

卡特彼勒的定价将决定让渡给顾客多少价值，有多少价值流向卡特彼勒公司。如果卡特彼勒定价为 1.9 万美元，则创造 1 000 美元的顾客感知价值，并为自己保留 5 000 美元的利润。卡特彼勒的定价越低，顾客感知价值就越高，所以，顾客的购买意愿就越高。要赢得本次交易，卡特彼勒必须比小松提供更多的顾客感知价值。[10]卡特彼勒深知采用一种广泛的顾客价值观的重要性。

卡特彼勒公司　通过最大化顾客整体价值，卡特彼勒已经在同约翰迪尔、Case、小松、沃尔沃和东芝等品牌的竞争中脱颖而出，成为建筑设备的行业领

袖。首先，卡特彼勒生产的优质设备，公认具有可靠性和耐用性——这些是重工业设备购买决策中考虑的关键因素。该公司还拥有全面的建筑设备产品线以及完善的支付条款，能让顾客方便地找到合适的产品。卡特彼勒拥有数量最多的独立建筑设备经销商。这些经销商都有卡特彼勒全部产品线，并且所受到的培训和表现都比竞争者的经销商更可靠。卡特彼勒还在世界范围内建立了行业首屈一指的零部件和服务系统。顾客能够认识到卡特彼勒提供的产品和服务中所创造的价值，使得公司可以收取比竞争对手高出10%～20%的价格。卡特彼勒最大的挑战来自重组后在中国大幅开拓的小松公司和引入一些新产品时的供应链问题。[11]

经理们经常使用**顾客价值分析法**（customer value analysis）将公司与其他竞争对手进行对比，揭示公司所具有的优势和劣势。其分析步骤如下：

1. **确认顾客价值的主要属性和利益**。询问顾客当他们选择产品和销售商时看重的产品属性、提供的利益和绩效水平。属性和利益的定义应该更广泛，以包含顾客决策的所有内容。
2. **用定量的方法评估不同属性和利益的重要性**。请顾客对不同的属性和利益按重要程度打分。如果打分差异太大，营销者应该将这些属性和利益进行分类。
3. **以各个属性的重要性为基础，对公司和竞争对手在不同顾客价值上的绩效进行评估**。请顾客描述公司和竞争对手在每个属性或利益上的绩效。
4. **考察一个具体细分市场中的顾客如何基于单个属性或利益评价公司相对于主要竞争对手的绩效**。如果公司的产品在所有重要属性和利益方面都超过竞争对手，公司就可以制定较高的价格（由此获得高利润），或者是与竞争对手制定相同价格，获得更多的市场份额。
5. **定期评估顾客价值**。当经济、技术和产品功能发生变化时，公司应当定期分析顾客价值和竞争对手的情况。

选择过程与选择的含义 有些营销者可能会认为上面描述的过程过于理性。假如这位采购员最终选择小松推土机，那么该如何解释呢？这里有三种可能性：

1. **这位采购员的上司可能要求他购买价格最低的推土机**。这时，卡特彼勒公司销售员的任务就是要使这位采购员的上司相信单纯根据价格决定购买将导致降低长远利益和顾客价值。
2. **在公司意识到小松推土机的使用费用比卡特彼勒推土机昂贵之前，这位采购员已经退休了**。这位采购员会追求短期的好处，追求个人利益最大化。卡特彼勒公司的销售员的任务就是要说服客户公司的其他成员相信卡特彼勒公司的产品能够提供更大的顾客价值。
3. **这位采购员与小松公司的销售员已经有长期的友谊关系**。在这种情况下，卡特彼勒公司的销售员应向这位采购小松的推土机的采购员说明，操作小松推土机的人员一定会因为高耗油成本与经常维修的缺点而产生许多抱怨，以此坚定购买卡特彼勒公司产品的信念。

这个例子的观点很明确：采购员的行动受不同因素影响，有时会将个人利益置于公司利益之上。

顾客感知价值是一个有用的分析框架，可应用于许多情况并提供更广阔的视

野。其含义如下：第一，销售人员必须评估自己与竞争对手提供的整体顾客利益与整体顾客成本，以了解购买者心中对产品的评估。第二，不具有顾客感知价值优势的销售人员有两个选择：提高整体顾客利益或降低整体顾客成本。前者要求强化或扩充所提供的产品、服务、人员和形象的经济利益、功能利益和心理利益。后者则要求通过降低价格、简化订购和送货程序或者提供担保减少顾客风险等手段来减少购买者的成本。[12]

交付高水平的顾客价值　消费者对于具体的品牌、商店和公司有不同的忠诚度。奥利弗（Oliver）将**忠诚**（loyalty）定义为：尽管顾客会受到外在情境的影响，且其他企业的营销努力也可能导致转换行为的发生，但该顾客仍对其所偏好的产品或服务给予高度承诺，保证会在未来再次购买和光顾。[13]表 5—1 列出了根据 2006 年一项调查得出的顾客忠诚度最高的品牌。[14]

表 5—1　顾客忠诚度最高的 25 个品牌

品牌	类别	排名	
		2010 年	2009 年
苹果 iPhone	手机	1	1
伊卡璐（Clairol）（染发剂）	染发剂	2	无
三星	手机	3	2
玫琳凯	化妆品（单一产品专营）	4	7
灰雁（Grey Goose）	伏特加	5	6
倩碧（Clinique）（高档化妆品）	（高档）化妆品	6	19
安飞士（Avis）	租车	7	8
沃尔玛	零售（折扣店）	8	5
谷歌	搜索引擎	9	3
亚马逊	网上书（音乐）店	10	10
必应	搜索引擎	11	无
J. Crew	零售店（服装）	12	23
AT&T Wireless	无线电话	13	123
Discover Card	信用卡	14	121
威瑞森无线通信（Verizon Wireless）	无线电话	15	21
洲际饭店（Intercontinental Hotels）	酒店（高档）	16	103
Cheerios	早餐麦片（儿童）	17	71
唐恩都乐	咖啡	18	54
家得宝	零售店（家具改善）	19	192
达美乐比萨	比萨	20	156
百味来（Barilla）	意大利面酱	21	无
佳能	MFP 复印机	22	44
耐克	运动鞋	23	178
银子弹（Coors Light）	啤酒（淡味）	24	63
宏碁（Acer）	计算机（上网本）	25	无

资料来源："2010 Brand Keys Customer Loyalty Leaders List," www. brandkeys. com.

价值主张（value proposition）包括公司承诺提供的全部利益，它比产品的核

心定位还要重要。例如，沃尔沃的核心定位是"安全"，但其承诺给购买者的并不仅仅是一辆安全的汽车；其他的利益还包括使用寿命长、良好的服务、终身保修等。价值主张是一项陈述，它将顾客从公司在市场中所提供的产品与服务中所获得的利益，还有顾客与供应商的互动过程中的所有体验都陈述出来。品牌就是需要对顾客所期望的整体经验所给予的承诺。能否保证承诺取决于公司管理价值交付体系的能力。[15]**价值交付体系**（value delivery system）包括顾客在获得和使用产品或服务过程中得到的全部体验。良好的价值交付体系的核心是一套有助于交付与众不同的顾客价值的核心商业过程。[16]

□ 总体顾客满意

一般来说，**满意**（satisfaction）是指一个人通过将产品绩效的感知与他的期望进行比较后获得的愉悦或失望的感觉。[17]如果产品绩效低于期望，顾客就不满意。如果产品绩效与期望相匹配，顾客就满意。如果产品绩效超过期望，顾客就会有高满意度或愉悦。[18]顾客对产品绩效的评价取决于很多因素，特别是顾客与该品牌的忠诚关系的类型。[19]顾客通常会对那些已经具有好感的产品形成积极的感知。

尽管以顾客为中心的企业力求创造高水平的顾客满意，但顾客满意并不是企业的最终目标。如果公司通过降低价格或增加服务来提高顾客满意，则可能会使利润下降。公司可以采用提高顾客满意以外的其他行动来提升企业利润（如，改善其制造流程或增加研发投入等）。公司还有许多利益相关者，包括员工、经销商、供应商和股东。公司如果在提高顾客满意上投入较多，可能就会占用原来用于提高其他"伙伴"的满意度的资金。最后，公司必须在一定资源限度内（如在保证其他利益相关者能接受的满意水平上），尽力创造更高的顾客满意度。[20]

购买者的期望是如何形成的呢？期望来自顾客过去的购买经验、朋友和伙伴的意见、营销者和竞争者的信息及许诺。如果营销者将期望定得太高，顾客很可能会失望。另一方面，如果公司将期望定得太低，就无法吸引足够的购买者（尽管某些购买者会满意）。[21]今天，某些成功的公司的做法是提高顾客的期望，然后提供可以符合这个期望的产品来满足顾客。韩国汽车制造商起亚公司（Kia）在美国取了成功，主要归功于公司推出了低成本、高品质、可靠性高的汽车，还提供了10年10万公里的保修。

□ 监督顾客满意度

许多公司都会系统地测量公司顾客满意度，识别影响顾客满意的因素，并通过改进运营方式和营销方式来提高顾客满意度。[22]

聪明的公司会定期地测量顾客满意度，因为留住顾客的关键之一就是顾客满意。[23]一个高度满意的顾客通常会有较长期的忠诚行为，在公司推出新产品或对产品进行升级后会购买更多的产品，为这家公司及其产品传递良好口碑，忽视竞争品牌和竞争品牌的广告，并对价格不敏感，会关注公司的产品与服务，并将经常向公司提供与产品或服务相关的创意或想法。并且，因为交易已成惯例，与新顾客相比，公司为这些顾客服务的成本更低。[24]顾客满意度越高，股票市场的回报越高，风险越低。[25]

然而，顾客满意和顾客忠诚并非同比例增加。假设顾客满意度量表用1～5来衡量。顾客满意度很低时（水平为1），顾客很可能放弃公司，甚至说它的坏话。在顾客满意水平为2～4时，顾客比较满意，但当发现有更好的产品出现时，他们仍可能会转向其他品牌。在顾客满意度为5时，顾客很可能再次购买，甚至为公司传播良好的口碑。高度满意会使顾客对其品牌或公司形成一种情感上的依附，而不仅是理性的偏好。施乐公司的高层管理者发现在过去的18个月中“高度满意”顾客的重复购买次数是“很满意”顾客的6倍。[26]

公司需要认识到顾客对好的表现的定义是不同的。如以送货为标准来评价满意度时，公司需要确认顾客如何定义良好的送货表现。良好的送货表现可能意味着提前送到或准时送到，或所订货物一次全部运到，等等。公司也应当认识到，对于两个同样“高度满意”的顾客，让他们感到满意的原因可能不同。有的人在大多数情况下都是比较容易满足的，而有的人则需要在公司表现极佳的情况下才能达到满意，否则很难达到满意。[27]

测量技术 有许多种测量顾客满意的方法。通过定期调查可以直接跟踪顾客的满意状况，还可以同时询问一些其他问题以便了解顾客再购买的意向，以及顾客向其他人推荐本公司及品牌的意愿和可能性。美国最大的、最具差异化的住宅建筑商Pulte Homes公司在J. D. Power公司的年度调查中比其他公司得分都高，原因是该公司持续地测量它对顾客的服务，并长期跟踪顾客的满意状况。Pulte Homes公司在顾客购买房屋之后进行调查，并在几年之后再次进行调查以确保顾客仍然满意。[28]营销洞察专栏中的“净推荐值和顾客满意”，描述了为什么很多公司认为一个设计合理的问题是评估顾客满意的全部。[29]

除了定期进行顾客满意度调查之外，公司还需要监测顾客流失率，并且联系那些停止购买公司产品或是转向其他供应商的顾客，了解流失的原因。最后，公司可以雇用神秘顾客，假扮成潜在顾客，报告他们在购买公司及竞争对手的产品过程中发现的优缺点。公司经理可以亲自去那些他不会被认出来的部门及竞争对手的销售现场，亲身体验作为“顾客”受到的待遇。经理也可以打电话给自己的公司，提出各种不同的问题和抱怨，查看员工如何处理这样的电话。

营销洞察

净推荐值和顾客满意

测量顾客满意度是很多公司的头等大事，但是如何操作呢？贝恩咨询公司（Bain）客户忠诚度业务的创始人弗雷德里克·雷赫德（Frederick Reichheld）认为，在测量顾客满意度过程中，也许只有一个问题是真正重要的，即“你有多大可能把这个产品或服务推荐给你的朋友或同事？”雷赫德认为，客户是否愿意推荐首先取决于一线员工能否够很好地服务客户，其次取决于对顾客体验做出贡献的职能部门。[30]

雷赫德的灵感有一部分来源于企业租车公司的经验。1998年，企业租车公司将顾客满意度调查问卷中的问题从18个缩减到2个，一个是关于顾客租赁体验的，另一个是顾客是否愿意再次从该公司租赁汽车。该公司发现对租赁体验评分最高的顾客从公司再次租车的意愿是评分次高顾客的三倍。该公司还发现分析经理手中掌握的顾客不满意信息能够使公司的业务得到进一步提高。

一项典型的净推荐调查也同样验证了雷赫德的观点。顾客被要求用0～10分的量表

来对他们的推荐可能性进行打分。顾客可依回答分数分成三组。第一组顾客给公司打9分或10分，称之为“推荐者”；第二组给公司打7分或8分，属于“被动满意者”；第三组给公司打0～6分，是“诋毁者”。公司的净推荐值（NPS），就是推荐者所占百分比与诋毁者所占百分比的差额。给了7～8分的人被认为是被动满意的顾客，其打分并不计入最后的结果中。虽然典型的一组净推荐值位于10%～30%之间，但是世界级的大公司的推荐值却能超过50%。在净推荐值排行榜中居于前面的公司包括USAA（89%）、苹果（77%）、亚马逊（74%）、好市多（Costco.com）（73%）和谷歌（71%）。

雷赫德的观点得到了很多人的支持并付诸实践。通用电气、美国运通、微软及其他公司，都早已采用了NPS计分制，通用电气公司将经理人员20%的奖金与NPS结果挂钩。当发现通用电气欧洲医疗业务公司的分值较低时，通过后续的调查显示对顾客的回应时间过长是主要问题所在。在检查了其电话中心并增加专业人员之后，通用公司的净推荐值分数上升了10～15个百分点。BearingPoint调研公司发现高的顾客净推荐值分数意味着高效益。

雷赫德说他发明的NPS比他认为过于复杂且没效率的消费者调查问卷要实用得多。毫无疑问，客户公司欣赏NPS，因其操作简单，并且同企业的财务绩效关系密切。像通用电气这样的公司很注重顾客提供的为何这样评价的理由。当Intuit公司将NPS运用在TurboTax软件业务时，反馈信息表明TurboTax的问题在于打折程序。在降低购买条件后，Intuit软件公司的销售额增长了6%。

当然，也有对于净推荐值的批评。一份针对挪威的21家公司和超过15 000名顾客进行的综合学术研究发现，作为美国顾客满意指数（ACSI）测量工具，净推荐值并无优势，本章稍后会进行说明。

资料来源：Fred Reichheld, *Ultimate Question: For Driving Good Profits and True Growth* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006); Jena McGregor, "Would You Recommend Us?" *BusinessWeek*, January 30, 2006, pp. 94 - 95; Kathryn Kranhold, "Client-Satisfaction Tool Takes Root," *Wall Street Journal*, July 10, 2006; Fred Reichheld, "The One Number You Need to Grow," *Harvard Business Review*, December 2003; Timothy L. Keiningham, Bruce Cooil, Tor Wallin Andreassen, and Lerzan Aksoy, "A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth," *Journal of Marketing*, 71 (July 2007), pp. 39 - 51; Neil A. Morgan and Lopo Leotte Rego, "The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance," *Marketing Science*, 25, no. 5 (September-October 2006), pp. 426 - 39; Timothy L. Keiningham, Lerzan Aksoy, Bruce Cooil, and Tor W. Andreassen, "Linking Customer loyalty to Growth," *MIT Sloan Management Review* (Summer 2008), pp. 51 - 57; Timothy L. Keiningham, Lerzan Aksoy, Bruce Cooil, and Tor W. Andreassen, "Commentary on 'The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance,'" *Marketing Science*, 27, no. 3 (May-June 2008), 531 - 32.

顾客满意的影响 对于那些顾客导向的公司来说，顾客满意既是目标，也是营销工具。如今，公司需要特别关注顾客满意的水平，因为互联网给顾客提供了一个迅速向世界各个角落传播负面或正面口碑的渠道。一些顾客甚至针对那些利润高的品牌，如联合航空、家得宝、梅赛德斯-奔驰，建立起自己的网站来传播他们的牢骚和不满。[31]

密歇根大学（University of Michigan）的克拉斯·福内尔（Claes Fornell）研发出美国顾客满意指数（American Customer Satisfaction Index, ACSI），用以测量消费者对不同公司、行业、经济部门和国家经济的满意度感知。[32]表5—2列举了在2009年的ACSI测量中得分最高的部分公司。

表 5—2　　2009 年按行业 ACSI 分数

行业	公司	分数
民航	西南航空	81
服装	Jones Apparel	84
汽车和轻型交通工具	雷克萨斯和宝马	87
银行	Wachovia	76
饮料	Molson Coors Brewing	83
有线及卫星电视	DIRECTV	71
手机	诺基亚	74
香烟	菲利普莫里斯（Philip Morris）	79
百货商店和折扣店	诺德斯特龙和 Kdhl's	80
能源设施	Sempra Energy	80
快递	联邦快递	84
固定电话服务	考克斯通信（Cox Communications）	74
食品制造	亨氏	89
健康保险	蓝十字和蓝盾（Blue Cross and Blue Shield）	73
酒店	希尔顿饭店	79
互联网中间商	富达投资（Fidelity Investments）	80
互联网新闻和信息	MSNBC. com	76
互联网接入和搜索引擎	谷歌	86
互联网旅行	Expedia	77
人寿保险	保德信金融（Prudential Financial）	79
个人护理、洗涤产品	高乐氏	87
个人计算机	苹果	85
软饮料	胡椒博士斯纳普集团（Dr. Pepper Snapple）	87
超市	Publix	82
无线电话服务	威瑞森无线通信	74

资料来源：ACSI LLC，www. theacsi. org. Used with permission.

获得高顾客满意评价的公司要确保公司的目标市场（即顾客）知道这一点。一旦在 J. D. Power 的顾客满意评价中位居榜首，现代、美国运通、Medicine Shoppe（连锁药店）和阿拉斯加航空等公司就立即宣传它们取得的成绩，扩大影响。

顾客抱怨　某些公司认为，它们可以通过记录顾客投诉来获得顾客满意。有关顾客不满意的研究表明，在顾客的购买行为中有 25%是不满意的，但只有 5%会抱怨，95%认为不值得抱怨或者不知如何抱怨、向谁抱怨，于是他们就停止购买。[33]

在所有投诉的顾客中，有 54%～70%的投诉顾客，在其投诉得到解决后还会再次同该公司做生意；如果顾客感到投诉得到很快解决，该数字甚至还会上升到惊人的 95%。顾客对该公司的投诉得到妥善解决后，平均每人会把处理的情况告诉他们遇到的 5 个人。[34]而不满意的顾客，平均每人会告诉 11 个人。如果他们当中的每个人仍然再告诉其他人，传播负面口碑的人数会以指数级数增长。

事实上，不论营销项目设计和执行得如何好，错误总会发生。一个公司能够做得最好的事情是让顾客易于抱怨。意见簿、免费热线电话、网站、电子邮件都能够快速地实现双向沟通。3M 公司宣称它的产品改进创意有 2/3 强来自顾客抱怨。

假设有一个潜在的不开心的顾客正处于情绪低落状态，这时候如何恰当处理这位顾客的消极经历就显得极为重要。[35]除此以外，下列措施可以帮助修复公司的

信誉[36]：

1. 建立每周7天、每天24小时的免费热线（通过电话、传真或电子邮件）来接受和处理顾客的抱怨。
2. 尽可能快速回应顾客的抱怨。公司的反应速度减慢，不满意情绪就会滋长，并且会导致负面的口碑。
3. 向失望的顾客承担责任，而不要责怪顾客。
4. 雇用有怜悯性格的顾客服务人员。
5. 迅速解决顾客抱怨并且使顾客满意。有些抱怨的顾客并不一定指望要求得到公司的补偿，而只是希望得到公司的关注。

□ 产品质量和服务质量

顾客满意还取决于产品和服务质量。什么是质量？不同的专家对质量有许多不同的定义，诸如“适合使用”、“符合要求”、“性能稳定”等。我们将引用由美国质量控制学会（ASQ）所下的定义：**质量**（quality）是产品或服务所具有的能够满足现实的或潜在需要的整体特征与特色。[37]显然，这是一个顾客导向的质量定义。当销售的产品或服务能够符合或超过顾客期望时，我们称此产品达到了所需的质量水平。

当公司能够在大多数时间满足大多数顾客的需要则称该公司为高质量公司。然而，我们清楚地区分一致性质量和性能质量（或等级）是很重要的。一辆雷克萨斯车所提供的性能质量比现代车（Hyundai）的性能质量高，它行驶平稳、快速、经久耐用等。然而，如果雷克萨斯车和现代车都能提供对顾客所承诺的质量水平，分别满足了它们各自目标市场的期望，那么我们可以说两种车提供了相同的一致性质量。

质量的影响 产品和服务的质量、顾客满意度及公司盈利能力是紧密相连的。高质量带来高度顾客满意，高度顾客满意可以支持较高的价格和较低的成本。许多研究表明产品质量与公司盈利能力之间是高度相关的。[38]为了鼓励企业生产出能在世界市场销售的优质产品，一些国家和国家群体承认或奖励那些产品质量好的公司，例如日本的戴明奖（Deming Prize）、美国的马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖（Malcolm Baldrige National Quality Award）以及欧洲质量奖（European Quality Award）。

那些想通过降低成本而走捷径的公司已经付出了质量的代价。[39]当西北航空公司（Northwest Airlines）停止在国内航线上提供免费杂志、枕头、电影甚至小包装椒盐饼，同时还提高了票价并减少了航班时，正如一位经常乘坐飞机的旅客所指出的，“西北航空的低成本政策的代价并不低”。毫不奇怪，西北航空在ACSI和J. D. Power的顾客满意评比中，很快就在顶级航空公司排名中垫底。英国航空公司也曾经由于过分注重削减成本而陷入漩涡。

英国航空公司 1989—1996年，英国航空公司在《商务旅行者》（*Business Traveler*）杂志的调查中一直被评为全球最佳航空公司。1996年5月，英国航空公司开始了一项提升商业效率的计划，要求通过削减5 000多个工作岗位来降低成本。公司还将地面车队服务、舱内餐饮业务和起落架检修部门出售，并废除了负责收集顾客感知信息的市场表现部。这些举动使员工士气低落，

并导致机舱人员工会进行了长达72小时的罢工。顾客纷纷抱怨行李托运中的延误，并且航空公司迟迟不对他们的抱怨做出回应。飞机也开始出现技术故障，这进一步加剧了顾客的不满情绪。为了提高员工士气和顾客满意度，运营部门和顾客服务部门联合起来共同改善两部门间的合作。公司更加重视准时到达和行李托运。英国航空公司与包括澳洲航空公司（Quatas）在内的其他公司一起加入了寰宇一家联盟（Oneworld Alliance），在这个联盟内常客里程可以累计和兑换，从而机场航站楼之间能够分摊成本。2009年，英国航空公司再次被《商务旅行者》杂志授予全球最佳航空公司称号。[40]

显然，质量是创造价值和顾客满意的关键。如营销是所有人的职责一样，全面质量管理也是每个人的职责。营销备忘专栏中的“营销和全面质量管理”概述了营销在为公司提升全面质量管理中起到的作用。

营销备忘

营销和全面质量管理

营销人员在帮助公司定义目标顾客和向目标顾客传递高质量产品和服务的过程当中，所起的作用：

- 准确地确定顾客需要和要求。
- 与产品设计人员就顾客期望进行沟通。
- 确保顾客订单正确并及时填写。
- 确保顾客在产品的使用上得到适当的指导、培训和技术支持。
- 在售后与顾客保持联系，确保顾客满意。
- 收集顾客对产品和服务改进的意见并传递给相关部门。

当营销人员做到这些时，对全面质量管理、顾客满意、顾客和公司盈利就都做出了重要贡献。

顾客终身价值最大化

从本质上说，营销是一门吸引和维系盈利顾客的艺术。然而，每个公司都会在某些顾客上损失资金。著名的20/80法则认为，在顶部的20%顾客创造了公司80%以上的利润。在某些情况下，这一法则更为极端：20%最有价值的顾客（按人均算）创造150%～300%的利润。而10%～20%最没有价值的顾客会把利润降低50%～200%。中间60%～70%的顾客持平。[41]说明公司可以通过“解雇”最差的顾客来提高利润。

公司最大的顾客能得到周到的服务和最低的折扣，但并非为公司带来最大利润。最小的顾客付全价，得到的服务最少，但是和这些顾客进行交易会降低盈利性。中等顾客得到好的服务和近乎全价，通常是盈利性最高的。

□ 盈利顾客

盈利顾客（profitable customer）就是指能在一段时间内不断产生收入流的个

人、家庭或公司，其带来的收入流超过企业在可接受的范围内用于吸引该顾客、同该顾客进行交易、服务该顾客所需的成本流。必须注意的是，这里强调的是终身收入和成本，不是某一笔交易所产生的利润。[42]营销者可以根据细分市场或渠道来测量个别顾客的盈利能力。

虽然许多公司能够测量顾客满意，但大多数公司不能测量单个顾客的盈利能力。[43]对于银行来说，这就很难做到，因为一个顾客使用多种银行的服务，这些交易也会跨越不同部门。那些曾经将顾客交易成功地归并在一起的银行，为数量庞大的非盈利客户的比重感到震惊。有些银行的零售顾客中，有45%以上是亏损的。

顾客获利能力分析　图5—3显示了一种有用的盈利分析方法。[44]图中顾客按列排列，产品按行排列。每个方格中的正负号代表向该顾客出售某产品时的获利情况。我们看到，顾客1（C_1）是一个获利很好的顾客，因为他购买了两个盈利产品（P_1和P_2）。顾客2（C_2）则是亏损与获利混合型的顾客，因为他买了一个盈利产品和一个非盈利产品（P_1和P_3）。顾客3（C_3）是个亏损顾客，因为他购买了一个盈利产品（P_1）和两个非盈利产品（P_3和P_4）。

那么公司可以对顾客2和顾客3做些什么呢？（1）可以提高无利润产品的价格，或者取消这些产品；（2）也可尽力向这些顾客推销盈利产品。如果这些无利可图的顾客转向其他供应商，这可能是好事。事实上，鼓励无利可图的顾客转向竞争对手的产品对本企业是有利的。

顾客

产品	C_1	C_2	C_3	
P_1	+	+	+	高获利产品
P_2	+			获利产品
P_3		−	−	亏损产品
P_4			−	获利与亏损混合的产品
	高获利顾客	获利与亏损混合的顾客	亏损顾客	

图5—3　顾客—产品获利分析

顾客盈利能力分析（customer profitability analysis，CPA）可通过会计工具**作业成本法**（active-based costing，ABC）来进行。作业成本法努力识别与服务每位顾客相关的实际成本——产品和服务基于它们所消耗的资源的成本。公司估计来自顾客的所有收入，并减去所有的成本。

在作业成本法中，成本当中不仅包含制造和配送产品和劳务的成本，还包括接听顾客电话、拜访顾客、娱乐和礼物的费用——所有用来服务顾客的公司资源都算在内。作业成本法还包括诸如办公室费用、办公开支、耗材等间接成本。所有的变动成本和管理费用都摊在每个顾客身上。

不能准确测量这些成本的公司也不能准确地测量利润，容易错误地分配营销投入。有效运用作业成本法的关键是恰当地确定和判断“活动”。一项以时间为基础

的解决方案会计算每分钟的管理成本，然后确定每个活动中这一成本是多少。[45]

□ 测量顾客终身价值

企业要追求长期的顾客获利能力必须了解顾客终身价值的概念。[46]**顾客终身价值**（customer lifetime value，CLV）是某个顾客终身购买产品的预期总利润的净现值。计算公式是将公司预期收入减去吸引、销售和服务顾客的预期成本，再用相应的折现率（10%～20%，大小取决于资金成本和对风险的态度）进行换算。一项产品或服务的顾客终身价值能加总到数万美元甚至数十万美元。[47]有许多方法可以测量顾客终身价值。[48]营销备忘专栏中的“计算顾客终身价值”就描述了其中的一种方法。

顾客终身价值为顾客投资计划提供了一个正式的量化分析框架，并且有助于营销者采用长期的分析视角。可是，应用终身价值概念的一个挑战就是相对成本和收益的可靠估算。使用终身价值概念的营销者也需要小心，不要忘记短期营销活动、品牌构建活动等都可以增加顾客忠诚度。

营销备忘

计算顾客终身价值

研究者和实践者已经使用了不同的方法构建顾客终身价值（CLV）模型，并加以估算。哥伦比亚大学的唐·莱曼（Don Lehmann）和哈佛大学的苏尼尔·古普塔（Sunil Gupta）推荐用以下公式来计算一个尚未获得的顾客的顾客终身价值：

$$CLV=\sum_{t=0}^{T}\frac{(p_t-c_t)r_t}{(1+i)^t}-AC$$

式中：p_t——顾客在时间 t 支付的价格；

c_t——在时间 t 用于服务该顾客的直接成本；

i——折现率或该企业的资本成本；

r_t——在时间 t 顾客重复购买的可能性（即维系率）；

AC——吸引顾客的成本；

T——估算顾客终身价值的时间区间。

估算顾客终身价值的关键是时间区间。一般来说3～5年是比较合理的。有了时间与其他信息我们就可以利用电子表格计算顾客终身价值了。

在表5—3中莱曼和古普塔用10年的长度对100个顾客的顾客终身价值进行计算，说明顾客终身价值的计算方法。在此例中，公司吸引或获得每位顾客的成本是40美元，共获得了100名顾客。因此，在初始年度，公司支出4 000美元。公司每年都会流失一部分顾客。10年间公司从这些顾客身上共获得总利润现值为13 286.52美元，总的净现值（减去吸引或获得顾客的成本）是9 286.52美元，或每个顾客净现值是92.87美元。

使用无限的时间长度计算顾客终身价值可以避免主观时间确定的限制。在无限时间长度的情况下，研究人员已经表明如果边际利润（价格减去成本）和顾客维系率并不随着时间变化而改变，则现有顾客的顾客终身价值可以简化为下面的公式：

$$CLV=\sum_{t=1}^{\infty}\frac{mr^t}{(1+i)^t}=m\frac{r}{(1+i-r)}$$

换言之，顾客终身价值简化为利润（m）乘利润乘数［$r/(1+i-r)$］。

表5—4说明 r 和 i 不同组合的利润乘数。表中是估计一个顾客顾客终身价值的简单方法。例如，当顾客维系率为80%，折现率为12%时，利润乘数为2.5。所以，在这种情况下，现有顾客未来的顾客终身价值就是该顾客的年利润乘以2.5。

表 5—3　顾客终身价值计算示例

	第0年	第1年	第2年	第3年	第4年	第5年	第6年	第7年	第8年	第9年	第10年
顾客数量	100	90	80	72	60	48	34	23	12	6	2
每顾客收入		100	110	120	125	130	135	140	142	143	145
每顾客变动成本		70	72	75	76	78	79	80	81	82	83
每顾客利润		30	38	45	49	52	56	60	61	61	62
每顾客获取成本	40										
总成本或总利润	−4 000	2 700	3 040	3 240	2 940	2 496	1 904	1 380	732	366	124
现值	−4 000	2 454.55	2 512.40	2 434.26	2 008.06	1 549.82	1 074.76	708.16	341.48	155.22	47.81

表 5—4　利润乘数

维系率	折现率			
	10%	12%	14%	16%
60%	1.20	1.50	1.11	1.07
70%	1.75	1.67	1.59	1.52
80%	2.67	2.50	2.35	2.22
90%	4.50	4.09	3.75	3.46

资料来源：Sunil Gupta and Donald R. Lehmann, "Models of Customer Value," Berend Wierenga, ed., *Handbook of Marketing Decision Models* (Berlin, Germany: Springer Science and Business Media, 2007); Sunil Gupta and Donald R. Lehmann, "Customers as Assets," *Journal of Interactive Marketing* 17, no. 1 (Winter 2006), pp. 9 - 24; Sunil Gupta and Donald R. Lehmann, *Managing Customers as Investments* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005); Peter Fader, Bruce Hardie, and Ka Lee, "RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis," *Journal of Marketing Research* 42, no. 4 (November 2005), pp. 415 - 30; Sunil Gupta, Donald R. Lehmann, and Jennifer Ames Stuart, "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research* 41, no. 1 (February 2004), pp. 7 - 18; Werner J. Reinartz and V. Kumar, "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 17 - 35.

培育顾客关系

现在，公司利用关于顾客的信息来实施精准营销以建立强大的长期顾客关系。[49]信息可以很容易地实现差异化、定制化、个性化，并以惊人的速度通过网络传播。

但是，信息是把双刃剑。例如，现在的顾客通过像 BizRate.com，Shopping.com 和 Pricegrabber.com 这样的网站很容易进行购物比较。互联网还是顾客之间进行交流的工具。像 Epinions.com 和 Yelp.com 这样的网站使得顾客可以分

享对不同产品和服务的体验。顾客授权已经成为许多公司的生存方式，这些公司不得不为适应顾客关系当中权利的改变而做出调整。

□ 客户关系管理

客户关系管理（customer relationship management，CRM）是一个以最大化顾客忠诚为目的的管理个体顾客的详细信息和所有的顾客"接触点"的过程。[50]顾客的接触点是指顾客会接触到品牌和产品的任何时刻——从实际的接触体验、个人或大众传播，到不经意的观察。对于旅馆来说，这个接触点包括房间预订、前台登记和结账离开、例常项目、客房服务、商务服务、锻炼设施、洗涤服务、餐馆和酒吧。例如，四季酒店（Four Seasons）便提供亲切服务（如员工亲切地称呼顾客的名字），员工能够理解忙碌的商务旅客的需要，以及至少有该区域最好的设施（如一间总统套房或者 SPA 服务）。[51]

客户关系管理使得公司能通过有效地使用个人客户信息，提供优质的实时顾客服务。基于对每个有价值顾客的了解，公司能将产品、服务、程序、消息和媒体进行定制化。公司主要的利润来源是公司顾客基础的总价值，所以客户关系管理非常重要。[52]

个性化营销 互联网的广泛使用使得营销者抛弃了 20 世纪 50 年代、60 年代和 70 年代所广泛采用的以建立品牌力量为目的的大众营销手段，而追求新的营销方法。这种新的营销方法在一个世纪前就已存在，如当时的商人能够说出每个顾客的名字。个性化营销确保品牌和营销尽可能多地与顾客产生关联，这是因为没有任何两个顾客是完全一样的。显然，这是一个挑战。

Jones Soda 公司 Y 世代（Gen Y）顾客如果觉得是自己发现了一个新的软饮料品牌，那么他们会更容易接受这个品牌。基于这一假设，彼得·冯·斯托尔克（Peter van Stolk）创立了 Jones Soda 公司。Jones Soda 饮料最初只在卖冲浪板、滑雪板和滑板的商店里销售。Jones Soda 鼓励粉丝将个人使用该品牌的照片发到公司网站上。尽管只有一小部分顾客从数以万计的人群当中脱颖而出，但是这一方法创造了一种情感联系。顾客还能买到贴有定制标签的瓶子。例如 Turkey and Gravy，Pineapple Upside Down，Berry White（与歌手巴里·怀特（Barry White）的名字谐音），Purple Carrot，Lemon Drop Dead 这些以非寻常口味出名的饮料，还在瓶盖底下加上了顾客提供的很简练、很酷的词语，获得了更多的肯定和更高识别度。这一方法的效果持续数年，销售额每年增长 15%～30%。但是后来大众市场零售商塔吉特和沃尔玛销售的易拉罐饮料对它带来了沉重的打击，使公司遭遇毁灭性的财务损失并回到了起点。[53]

今天，在最好的关系营销中日益重要的是正确的技术。如果没有先进的数据库软件，通用电气塑料制品公司（GE Plastics）就无法有效地将电子邮件有目标地发给不同的顾客。如果没有先进的网络技术，戴尔公司也不能为全球公司客户提供定制化的计算机订单。公司正在使用电子邮件、网站、电话呼叫中心、数据库、数据库软件来培养公司与顾客间的持续联系。

希望吸引并保持顾客的电子商务公司发现个性化信息的发展速度要比定制化信

息发展速度快。[54]例如，兰斯恩德公司的 Lands' End Live 网站给访问者提供和客服代表交谈的机会。诺德斯特龙使用了类似的办法来确保网上买家对公司的网上客服的满意度和实体店顾客满意度一致。达美乐让顾客来掌控订比萨的每一个步骤。

达美乐公司 达美乐公司在网站上引入一个新的"自己做比萨"的活动，顾客可以看到模拟的比萨图片，并选择尺寸、酱汁、配料。网站还进一步展示一个完整的比萨都包含什么。顾客能从预订开始追踪比萨何时放入炉中，何时离开店铺。达美乐还引入了一个新的销售地点系统，能够将网络和电话预订与物流对接。该系统提高了准确率，提高了重复访问率，刺激了营业额，改进了流程。[55]

公司还认识到个人成分对客户关系管理的重要性，以及一旦顾客实际与公司接触会发生什么情况。公司员工通过了解各种顾客的个人需求和爱好，将公司的服务个性化、私人化，以强化顾客关系。从这个意义上讲，考虑周到的公司把顾客变成了客户。顾客与客户的区别如下：

> 直觉上，顾客可以没有名字，而客户则必须有名字。顾客是公司提供服务的一部分群体，或是某个较大的细分市场中的一部分，而客户则是在个别基础上提供服务的对象。顾客可由公司任何一名员工来提供服务，而客户则由公司某位特定的专业人员来提供服务。[56]

为了适应顾客不断增长的个性化需求，营销者已经接受了诸如许可营销和一对一营销这样的概念。

许可营销是只有在顾客表达允许之后才能进行的营销活动，前提是营销者再也不能通过大众传媒使用"干扰式营销"。该技术的一位先驱者，塞恩·戈丁（Seth Godin）称，营销者应该通过尊重顾客意愿来和顾客建立紧密关系，只有在顾客表达了愿意涉入某品牌的情况下才能向其传递消息。[57]戈丁认为许可营销的作用在于它是"可预期的、个性化的、有用的"。

许可营销，像其他个性化方法一样，假定顾客知道他们需要什么。但在很多情况下，顾客的偏好是未定义的、模糊的或者矛盾的。"参与式营销"可能比许可营销更合适，因为营销人员和顾客需要一起努力来找到企业如何能以最好的方式满足顾客。

唐·佩珀斯和玛莎·罗杰斯结合客户关系管理营销提出了一对一营销的框架，该框架包括四个步骤[58]：

1. **确定你的潜在顾客和当前顾客。**不要人云亦云。从所有销售渠道和顾客接触点收集各种信息，建立、维持以及开发一个丰富的顾客数据信息库。
2. **根据顾客需要和顾客对公司的价值来划分顾客。**将更多的精力均衡地花费在最有价值的顾客群（most valuable customers，MVCs）上。应用作业成本法，并计算顾客终身价值。基于所有购买行为、利润水平与因推荐而产生的购买行为来估算其未来利益，再扣除每位特定顾客的服务成本，计算最后的净现值。
3. **加强与个别顾客互动，了解他们的个体需要，建立更加紧密的关系。**通过个性化的方式与顾客沟通以提供定制化的产品或服务。
4. **为每一个顾客定制产品、服务和信息。**通过公司联系中心和网站来推动公

司与顾客的交流。

但是，一对一营销并不适用于所有公司。信息收集、硬件设施和软件设施上的花销可能会超支。只有当公司通常需要收集到大量顾客信息，运营大量能够交叉销售的产品或经营定期替换或更新的产品时，以及销售高价值的产品时，一对一营销才能真正地发挥它的作用。阿斯顿·马丁（Aston Martin）挑选出一组购车超过 10 万美元的顾客，针对他们开展一对一营销。高端经销商向这些顾客提供独立的车主专用俱乐部活动室和周末逍遥游来测试新车型。[59]

顾客授权　宝洁公司主席雷富礼（A. G. Lafley）被视为营销界的风向标，2006 年 10 月他在美国国家广告商协会（ANC）上的发言又制造了新的冲击。他说："权力在消费者手里"，"营销者和零售商激烈地争夺这个权力。消费者通常凭直觉来选择品牌，同时加入自己的创意。我们应该学会顺应"。为了支持自己的观点，雷富礼列举了很多例子：一位少年制作了一段品尝食品的动画并上传到 YouTube；潘婷（Pantene）发起了一个活动，鼓励女性剪短头发，把剪下的头发捐献给癌症患者（因化疗脱发）制作假发；封面女郎公司（Cover Girl）在洗手间镜子上加了"你的唇膏脱色了吗?"的广告语，针对目标顾客以同一主题还播放了为时 5 秒的电视广告，使得该公司的不脱色持久唇膏销量增加了 25%。[60]

其他公司在它们觉得适当的地方，从传统的由营销者主导的"自上而下"的方法，转向"自下而上"的贴近民众的方法来开展营销。近些年来，汉堡王（Burger King）在顾客友好型的新媒体（如 YouTube，MySpace，视频游戏和 iPod）上进行了一系列引人注目的宣传活动。汉堡王的品牌广告语是"由你做主"，并且主要对手麦当劳已经占领了保守的家庭市场，让顾客说了算则是汉堡王的明智选择。

为了增加控制力，雅虎没有使用撒大网式的营销方法，而是贴近那些已经喜欢某些品牌的顾客。

营销者正在帮助顾客成为福音传播者，给顾客提供表达激情的资源和机会。多力多滋（Doritos）举办了一场竞赛，让顾客给它的新口味命名。匡威让业余电影制作者提供 30 秒的短片来描述他们从运动鞋品牌标识中得到的灵感。然后将最好的 1 800 个作品放在匡威艺术馆的网站上，最好作品被选做商业广告。运动鞋的网络销售量在艺术馆发布广告后的一个月之内增加了一倍。[61]

甚至 B2B 公司也开始采取行动。PAETEC 公司给酒店、大学和其他公司提供远程通信服务。它在 6 年之内成长为一个价值 5 亿美元的公司，它的成长主要归功于顾客传道般的热情。PAETEC 的主要营销策略是：邀请现有顾客和主要目标顾客一起用餐，由 PAETEC 付账。没有枯燥的 PowerPoint 展示，只有顾客交流他们通信的难题和未经过滤的与 PAETEC 打交道的体验。公司通过顾客向其他顾客销售商品。[62]

虽然已经赋予顾客很多新的权利——掌控、设置品牌方向，在营销当中扮演更加重要的角色，然而只有某些顾客想参与到他们所使用品牌的营销当中，而且只参与一段时间。顾客有自己的生活、工作、家庭、爱好、目标和义务，很多事情都比他们购买和消费的产品品牌更重要。考虑到这些差异，了解如何最好地推广一个品牌就十分重要。

顾客评论和推荐　对顾客选择影响最大的因素还是"亲朋推荐"，但一个显得日益重要的决定因素是"顾客推荐"。由于对某些公司和广告缺乏信任，在线顾客评分和评论在网上零售商（如亚马逊和 Shop. com）中起到重要作用。

网上宠物食品零售商 PETCO 公司已经开始在电子邮件和标语广告中使用顾客

产品评分和评价，发现点击率显著增加。[63]像史泰博（Staples）和 Cabela 这样的实体零售商也认识到顾客评价的力量并且已经开始在店铺内展示这些评价。[64]

尽管顾客可能会接受这些评价，但是这些评论的质量和诚信一直受到质疑。在一个著名的案例中，全食超市的 CEO 兼创办人之一在长达 7 年的时间里，用假名在雅虎财经公告板上发布了超过 1 100 条评论来赞扬自己的公司、抨击对手。

一些网站提供评论的摘要来给产品做一个总体评价。Metacritic 网站收集了很多关于音乐、游戏、电视、电影的权威评价，这些评价来自 100 多个出版物，分数在 1～100 之间。在视频游戏行业中评论网站的地位举足轻重，因为评论网站的广泛影响和创业产品销售价格很高，经常达到 50～60 美元。一些游戏公司将开发人员的奖金和大众网站的评分挂钩。如果新发布的游戏版本没有得到 85 分以上的评价，那么发行方的股价就可能下跌。[65]

用博客来评价产品或服务的博主变得重要起来，因为他们可能拥有上万的粉丝，博客还经常在某些品牌或目录的在线搜索中位于前列。一个公司的公关部可以通过如 Google alerts，BlogPulse 和 Technorati 的在线服务追踪受欢迎的博客。公司还可以主动向重要的博主提供免费样品、优先的信息和特殊待遇。当博主们接到公司送给他们的免费样品时，大多数博主都会披露这个消息。

对于媒体预算较少的小品牌来说，网上口碑非常重要。为了给最新推出的热食谷物造势，有机食品制造商 Amy's Kitchen 公司在产品发布之前，就向 50 个左右的严格素食主义、不吃含麸质产品的或素食博主邮寄了样品。当好评出现在这些博主的博客上时，公司收到了数不清的邮件，纷纷询问哪里能买到这种谷物。[66]

事实上，负面评论会带来惊人的帮助。一项 2007 年 1 月福瑞斯特公司（Forrest）对 10 000 名在亚马逊购买电器、家居用品、园艺产品的顾客进行的研究发现，50%的人认为负面评论有用。大多数顾客即使看到负面评论也会购买产品，因为他们觉得这些评论反映的是与自己持有的不同的个人品位和观点。由于顾客能通过负面评论更好地了解产品的优缺点，因此可以减少退货，为零售商和制造商节约资金。[67]

网上零售商通过设置系统添加推荐，“如果你喜欢那个黑色包，你也会喜欢这件红色上装”。估计推荐系统能给网上零售商带来 10%～30%的销售额。专业软件工具让网上零售商得以推动顾客“发现”产品或者做出计划外的购买行为。当 Blockbuster 公司使用这种系统时，订单取消率下降，用户订单上的电影数量接近翻倍。[68]

同时，当顾客被计算机自动生成的推荐弄得晕头转向时，很多信息会被忽略，网上公司需要确定的是，它们试图与顾客建立联系的努力不会事与愿违。在亚马逊上买很多儿童礼物后，给你的个性化的推荐却突然看起来不那么个性化了！在线零售需要认识到网上个性化的局限，同时更加努力地寻找真正好用的技术和流程。

□ 吸引和维系顾客

为了扩大利润和销售，公司需要花费大量的时间和资源去寻找新的顾客。为了达到这个目的，公司要制作广告并在媒体上播放以吸引潜在的新顾客；公司还要给潜在的新顾客直接发送电子邮件或打电话；公司的销售人员则需要参加贸易展销会，希望在那里找到新的买家；从经销商处购买客户名单，等等。

通过不同的获取顾客的方法能够产生不同的顾客终身价值。一项研究表明，与没有打折相比，通过打七五折获取的顾客的长期价值是前者的 1.5 倍。[69] 以忠诚顾客为目标，通过加强这些顾客喜欢的利益来进行的推广活动，也能吸引新顾客。英国手机通信业领袖 O2 公司的忠诚计划带来的增长，有 2/3 来自获取新顾客，其余来自减少流失率。[70]

减少顾客流失 仅是吸引新顾客还不够，公司必须留住顾客并增加他们的购买行为。[71] 很多公司承受了高度的**顾客不忠**（customer churn）或顾客流失的痛苦。这时增加新顾客就像往漏桶中注水，结果可知。

移动运营商和有线电视运营商饱受一些反复无常的顾客的折磨，这些顾客为了寻求更好的交易，每年至少更换 3 次运营商。许多运营商每年损失 25%的用户，相应地付出 20 亿～40 亿美元的成本。导致顾客不满意和顾客流失的原因包括未满足他们的需要和预期、产品/服务质量差、产品使用复杂以及账单错误。[72]

为了减少流失率，公司必须：

1. **确定和测定顾客维系率**。对于杂志，续订率是非常好的一个测定顾客维系率的指标；对于大学，一年级学生升到二年级的比率或毕业率也是很好的顾客维系率测定指标。
2. **区分导致顾客流失的不同原因，并找出可改进之处**。如果是因为顾客离开了该区域或退出了该行业而导致的流失，公司无能为力；但如果是因为服务不佳、产品假冒伪劣或价格过高等原因而产生的流失顾客，则公司必须致力于改善这些不足。[73]
3. **公司需要将从流失的顾客中损失的利润（损失的利润等于顾客的终身价值）与减少顾客流失率所付出的成本进行比较**。只要减少顾客流失率所付出的成本低于所损失的利润，公司就应该尽量地去挽留顾客。

顾客维系动态变化 图 5—4 展示的是吸引和维系顾客的主要步骤，用一个漏斗的形式展示，并用几个问句来测量顾客通过漏斗的成长过程。**营销漏斗**（marketing funnel）能够识别决策流程中每一阶段的潜在目标顾客的比例，从刚刚知道该产品或品牌起步，到高度忠诚，营销漏斗都能识别。顾客必须通过所有步骤才能成为忠诚顾客。一些营销者将漏斗扩展到品牌追捧者或企业伙伴。

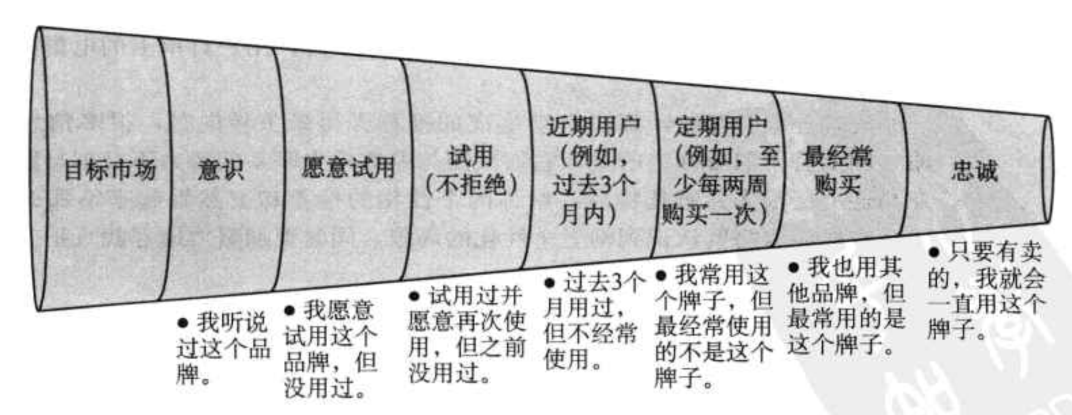


图 5—4 营销漏斗

通过计算对话率——在第一阶段进入第二阶段的顾客的比例，营销者使用漏斗来识别这一阶段的瓶颈或障碍，以便建立顾客忠诚。例如，如果最近的用户的比例

明显低于试用者，说明产品或服务有问题，不利于顾客重复购买。

营销不仅强调吸引新顾客，还强调保留和开发现有顾客。满意的顾客是公司的顾客关系资本。如果公司被出售，收购的公司不仅要为厂房设备品牌付款，还要为转来的顾客群体、顾客数量和顾客价值付款。下面是一些关于顾客维系的数据。[74]

- 获取一个新顾客的成本是让顾客满意与维系顾客所花费的成本的5倍。要使已经满意的顾客产生转换行为，需要花费大量努力。
- 一般的公司平均每年流失10%的顾客。
- 如果公司将其顾客流失率降低5%，其利润就会依行业不同而增加25%～85%。
- 顾客利润率主要来自延长老顾客的生命周期，主要原因是老顾客会增加购买、向别人推荐、对价格不敏感和减少服务的营运成本。

管理顾客群体 顾客盈利性分析和营销漏斗帮助营销者决定如何管理在忠诚度、盈利性和其他方面都不同的顾客群体。[75]股东价值的驱动力之一是顾客群体的综合价值。成功的公司通过如下步骤优化策略来增加价值：

- **减少顾客流失率。**甄选和培训有知识和提供亲切服务的员工，以回答顾客不同的购买问题，进而提高顾客满意。世界最大的天然有机食品零售公司全食超市推广最好食品的承诺和员工的团队观念吸引了很多顾客。
- **提升顾客关系的寿命。**顾客和公司接触得越深，他越可能成为长期交易的顾客。曾经购买过本田的车主有近65%会再次购买本田。车主喜欢本田的安全声誉，这创造了更高的销售价值。
- **通过"钱包份额"、"交叉销售"和"向上销售"来提高每个顾客的成长潜力。**[76]用新产品和新机会从现存的顾客中提高销售量。哈雷-戴维森的公司不仅卖摩托车，也卖一些摩托车手的配饰（比如手套、皮夹克、头盔和太阳眼镜，等等）。哈雷-戴维森的代理商出售超过3 000种服饰相关物品，有些代理商还提供试衣间。其他特许经营产品范围从可以想象的物品（射击用的眼镜、撞球台上的撞球、Zippo 打火机）到更加令人惊奇的物品（如古龙香水、洋娃娃和手机）。
- **使低利润顾客变得更加盈利或抛弃他们。**为了避免直接抛弃顾客，可以尽量鼓励他们购买更多的商品，或者减少一些特色和服务，或者让他们为一些低利润项目付更高的费用。[77]银行、电话公司、旅游代理公司现在都对曾经免费的服务开始收费，以确保能够有最低的收益。公司还阻止那些盈利性有问题的潜在顾客进入。前进保险公司将那些潜在的盈利性差的顾客过滤掉，留给竞争对手。[78]"免费"顾客不用付费或支付很低的费用，由真正付款顾客来补贴"免费"的顾客。正如平面媒体和网络媒体、求职、婚恋服务、购物中心一样，用这种方式获得有用的直接或间接的网络效果。[79]
- **集中精力服务于高价值顾客。**可以用一些特殊的方法来对待最有价值的顾客。一些亲切的表示，诸如生日问候、赠送礼物，或邀请其参加特别的体育或者艺术活动，都会向顾客传递一个强烈且积极的信号。

□ 建立顾客忠诚

与顾客建立一种长期的、牢不可破的关系是每个营销者的梦想，也是长期营销成功的关键所在。想要与顾客建立一种紧密关系的公司需要考虑很多方面（见

图 5—5），一些研究人员将维系—建立活动看作增加经济效益、社会效益或者是结构绑定。[80]下面的内容介绍了公司用来提高消费者忠诚度和维系率的三个重要工具。

- 为目标顾客创造优势的产品、服务和体验。
- 让各部门人员都能参与顾客满意和顾客维系程序的规划与执行工作。
- 整合"顾客的声音"，以捕捉顾客所表明的和未表明的需要与欲望并将其融入企业决策中。
- 为个体顾客的需要、偏好、接触方法、购买频率和满意度等方面的信息建立一套容易使用的信息库。
- 使顾客能够很容易地找到适当的公司员工，以表达他们的感知和抱怨。
- 评估频繁奖励项目与俱乐部营销项目的潜力。
- 实施奖励体系，表彰杰出员工。

图 5—5　建立牢固的顾客关系

与顾客互动　对于客户关系管理来讲，倾听顾客至关重要。一些公司建立了一套持续运作的机制让高层经理持续知晓顾客的回应。

- 约翰迪尔公司的约翰迪尔拖拉机有很高的顾客忠诚度，在某些产品领域每年拥有将近 98%的年顾客维系率。该公司雇用一些退休人员去拜访流失顾客和现有顾客。[81]
- Chicken of the Sea 公司的"美人鱼俱乐部"（Mermaid Club）有 8 万会员，会员是核心顾客群体，享有特别优惠、健康小贴士和特别照顾、新产品信息以及提供信息的电子时事通讯。作为回报，俱乐部成员为公司正在做的和公司计划做的事情提供有价值的反馈。成员的反馈能够帮助公司设计品牌网站，设计电视广告内容，起草包装上的文字和外观。[82]
- 熊熊工作室（Build-A-Bear Workshop）的"幼崽咨询委员会"（Cub Advisory Board）为其提供反馈和决策参考。委员会由 20 名 8～12 岁的儿童组成，这些孩子评论新产品创意并进行"举爪表决"。店内的很多产品都来自顾客的创意。[83]

但倾听只是营销手段的一部分，成为顾客的拥护者，尽可能与顾客站在同一战线上，理解顾客的想法也同样重要。[84] USAA 保险公司服务质量的传奇给公司带来了行业最高的顾客满意度。USAA 的用户经常提起的事情就是公司有多么关心顾客，甚至建议顾客不要买不需要的保险。由于存在高度的顾客信任，USAA 拥有较高的顾客满意度以及广泛的交叉销售机会。[85]

开发忠诚项目　**频繁奖励项目**（frequency programs，FPs）就是给大量和经常购买产品和服务的顾客提供奖励。[86]使用这种方法，有助于建立高顾客终身价值、顾客的长期忠诚和创造交叉销售机会。航空业、旅店业和信用卡业是最先使用频繁奖励项目的，现在很多行业都采用这种方法。例如，目前很多连锁超市针对某些特定商品提供会员卡，这种卡可以在特定的情况下提供一定的折扣。[87]

一般而言，最先引进频繁奖励项目的公司，特别是竞争对手反应较慢时，公司会获益最大。当竞争对手有所反应时，频繁奖励项目就会变成所有实施频繁奖励项目的公司的财务负担，但是有些公司还是能够有效与有创意地经营与使用频繁奖励项目。[88]

俱乐部会员项目（club membership programs）可以对每个购买某产品或服务的人开放，也可以面向特定群体或愿意支付少量费用的顾客。尽管开放型俱乐部更

适于建立数据库以及从竞争对手那里吸引顾客，有限制条件的俱乐部会对建立长期忠诚度更为有效。会费与会员条件的限制可以防止那些贪图公司产品短期利益的顾客加入。这些俱乐部能够吸引并维系那些能给公司带来大宗业务的顾客。苹果公司的会员俱乐部就很成功。

苹果公司 苹果公司一直鼓励苹果计算机的拥有者组成本地苹果用户俱乐部。到2009年，它已经拥有了700多个俱乐部，每个俱乐部的会员人数从不到30个成员到超过1 000个。这些用户俱乐部让拥有苹果计算机的顾客有机会学到更多计算机使用知识，分享想法，获得折扣。俱乐部会赞助一些特别的活动，赞助一些社区服务。顾客浏览苹果网站可以就近找到俱乐部。[89]

建立结构性联系 公司可以向顾客提供某种特定的设备或计算机链接，以帮助客户管理他们的订单、账单、存货等。由于这涉及高昂的资金成本、搜寻成本以及可能失去忠诚顾客所获得的折扣，顾客不会轻易进行品牌转换，购买其他公司的产品。例如，著名的药品批发商麦克森公司（McKessen）就是一个很好的例子。该公司在电子数据交换方面投资了几百万美元，以帮助那些小药店管理存货、订单处理和货架空间。另一个例子是美利肯公司（Milliken），它向它的忠诚顾客提供具有专利性的软件程序、营销调研、销售培训和销售示范服务。

□ 赢回流失顾客

不管所提供的产品特性如何，不管公司有多么努力，出现一些顾客减少购买或者是顾客流失是不可避免的。企业所面临的一项挑战是如何通过赢回流失顾客策略来重新吸引不满意的顾客。[90]通常将从前的顾客重新吸引回来比寻找新顾客更容易（因为公司知道顾客的名字和购买史）。关键是要对现有顾客进行采访，对流失的顾客做问卷调查，经过分析后，只赢回那些有较强盈利潜力的顾客。[91]

■ 顾客数据库和数据库营销

营销者需要了解他们的顾客。[92]为了解顾客，公司需要收集信息并且存储在专门的数据库中，以便日后进行数据库营销。**顾客数据库**（customer database）是将现有的、可获得的与可接触的单个顾客或潜在顾客的众多信息，有组织地收集汇总成一个系统，以实现一些营销目的，如进行潜在顾客开发、确定潜在顾客资格、执行产品或服务的销售、维系顾客关系等。**数据库营销**（database marketing）是建立、维系与使用顾客数据库与其他数据库（产品、供应商、零售商数据库）的过程，以达到联系、处理与建立顾客关系的目的。

□ 顾客数据库

许多公司将顾客邮寄名单与顾客数据库混为一谈。**顾客邮寄名单**（customer

mailing list）仅仅是一组姓名、地址和电话号码。而顾客数据库则包含许多由顾客交易、注册信息、电话询问，以及与每个顾客的接触记录等所累积而来的信息。

一个理想的顾客数据库还应该包括顾客的过去购买信息、人口统计信息（年龄、收入、家庭成员、生日）、心理信息（活动、兴趣、观点）、媒体信息（喜欢的媒体）以及其他有用的信息。目录管理公司芬格赫特（Fingerhut）在其大众顾客数据库中拥有3 000万个家庭的信息，每个家庭有大约1 400条信息。

一个理想的**商业数据库**（business database）应当包括企业顾客的过去购买记录，过去购买的数量、价格、利润；采购团队成员的名单（包括他们的年龄、生日、爱好和喜欢的食品）；现有合约的内容，在顾客业务中供应商的份额；竞争的供应商名录；在销售与服务方面顾客对其竞争优势与劣势的评估，以及相关的采购实务、模式和政策。

例如，瑞士制药厂诺华（Novartis）在拉美的分厂保留了10万多个阿根廷农民的资料，知道他们在保护谷物时所购买的化学药剂，并将他们根据不同的价值水平进行分类，然后以不同的方式对待不同的群体顾客。

□ 数据库和数据挖掘

聪明的公司每次都会收集顾客与任何部门接触的相关信息。接触点包括每位顾客购买的产品项目、每位顾客的咨询电话、在线咨询或邮寄折扣卡。[93]银行和信用卡公司、电话公司、目录营销者，以及其他公司都会有很多与顾客相关的信息，这些大量的信息不仅包括地址和电话号码，还包括交易记录，以及经过整理的有关年龄、家庭规模、收入和其他人口统计情况等的信息。

这些数据由公司的联络中心收集并系统地存储在一个**数据库**（data warehouse）中，在数据库里营销者能获得、查询和分析这些资料，对顾客个别的需要与反应做出一些合理的推论。电话销售人员可根据对顾客关系的分析结果来回应顾客的询问。

Dunnhumby公司 Dunnhumby是一家英国调查公司，通过对忠诚计划数据和信用卡交易数据进行查漏补缺，已经提高了很多艰难度日的零售商的盈利能力。该公司还帮助零售巨头特易购调整针对忠诚顾客的代金券和折扣程度。Dunhumby的分析发现特易购销售不畅的面包是很多顾客的“目标产品”，一旦找不到该产品，这些顾客就会去别的商店购物，于是，特易购没有取消该产品。其他美国客户，包括克罗格（Kroger）、梅西百货（Macy's）和家得宝等也是如此。在对一家大型的欧洲目录销售公司的研究中，Dunnhumby发现不同体型的顾客需要不同的衣服，他们购物的时间也不同：苗条的顾客喜欢在换季产品上市的初期购买，其他比较壮硕的顾客没有那么大胆，愿意多等一段时间来观察新产品是否时髦。[94]

通过**数据挖掘**（data mining），营销统计分析人员可从大量的资料中将有关顾客个人、流行趋势与不同细分市场等有用的信息挖掘出来。数据挖掘使用复杂的统计方法和数学方法，如聚类分析、自动交叉检验、预测建模和人工神经网络等。有些观察

家认为专用数据库可以给公司带来显著的竞争优势。[95]图 5—6 提供了更多例子。

科维斯特公司（Qwest） 该公司每年对顾客进行两次筛选，以寻找那些有较高盈利潜力的顾客。公司的数据库中有许多顾客的通话记录，其中每位顾客都有 200 多条。通过检查顾客的人口统计资料，以及市话与长途电话的拨打次数或是否有语音留言，科维斯特公司能够估算每位顾客的潜在通话费用。然后公司就可以计算出每位顾客的通话预算。通过这方面的了解，科维斯特就可以精准地计算在每位顾客上的营销预算应当是多少。

皇家加勒比公司（Royal Caribbean） 皇家加勒比公司为了填补客轮上的空床，使用数据库找出适合的顾客提供"不需预定"的套装航程游览方案以吸引顾客。公司将目标顾客集中在退休和单身人士，因为这些人是容易迅速做出决策的群体。如果能够降低空床率，则这一航程可以获得更多的利润。

芬格赫特公司 巧妙地应用数据库营销和建立关系后，芬格赫特公司这家目录公司成为美国国内最大的直邮营销公司。芬格赫特公司的数据库不仅有详细的人口统计资料，如年龄、婚姻状况、子女数量，还有顾客的爱好、兴趣、生日等。芬格赫特公司基于每个顾客可能去购买的产品寄送目录和报价单。芬格赫特公司会推出定期与特别的促销活动，如年度抽奖、免费礼品以及延期付款等，它与顾客保持着持续的接触。现在，公司已经将数据库营销应用到网站经营上。

玛氏公司 玛氏公司不仅是糖果市场领头羊，也是宠物食品业的老大。在德国，玛氏通过与兽医联络以及在免费的小册子《如何照顾你的猫》(How to Take Care of Your Cat) 上刊登广告的方式，收集了许多养猫家庭的资料。玛氏请索要这本小册子的人填写问卷，使得玛氏了解受访者所养的猫的名字、年龄和生日。现在玛氏每年都会给养猫家庭寄猫的生日卡、猫粮样品和/或玛氏品牌的折扣券。

美国运通公司 在凤凰城的一个秘密的地方，一群警卫小心地看守着美国运通公司 5 000 亿比特的数据，这些数据是有关其顾客如何使用公司 3 500 万张绿卡、金卡、白金卡的信息。美国运通也使用这个数据库来存储每月所邮寄的数百万顾客账单中的每笔交易项目。

图 5—6 数据库营销案例

通常，公司可以从五个方面使用数据库：

1. **确定潜在顾客**——许多公司通过产品和服务的广告来增进销量。在广告中一般都会提供顾客回应的方式，如企业反馈卡或免费电话号码。公司利用顾客的反馈建立数据库。然后在这个数据库中进行筛选，确认哪些是最佳的潜在顾客，然后向他们发函、打电话或登门联系，努力把他们转变成真正的顾客。
2. **决定哪些顾客应当收到特别的产品或服务**——一般的公司会对其产品或服务实施销售、向上销售、交叉销售的活动。公司会设立一些准则来描述打算购买其特定产品与服务的理想目标顾客。然后公司可从顾客数据库中搜索哪些顾客与理想顾客的特征最相似。在经过一段时间记录这些顾客的反应率后，公司就可以更精准地寻找目标顾客群。在与顾客完成一项交易后，公司使用一套自动的连续反馈系统来了解这些顾客的反应率：1 周后寄送感谢信；5 周后寄送新的产品介绍；10 周后（如果顾客没有回应）打电话给顾客并提供一项特别折扣。
3. **强化顾客忠诚**——公司通过记住顾客的偏好，发放适当的礼物、折扣券和有趣读物等，培养顾客的兴趣和热情。
4. **恢复顾客购买行为**——公司可以安装自动邮寄程序（自动营销），给顾客寄送生日贺卡或周年纪念卡、圣诞购物提示或淡季促销活动信息。该数据库可以帮助公司及时提供诱人的产品或服务。
5. **避免重大顾客失误**——曾经有一家大银行承认，由于没有很好地利用数据

库，犯了一系列错误。其中的一个例子是，银行向一个未按期支付抵押贷款的顾客收取滞纳金，但银行忽略了这位顾客所掌管的公司是该银行的存款大客户。于是这位大客户断绝了与这家银行的往来。在第二个例子中，两位不同的银行职员同时致电一位想要办理房屋抵押贷款的客户，但两位职员提供不同的贷款利率。这两位业务人员并不知道已有同事联络过这位客户。在第三个例子中，银行在另一个国家只给予一位重要顾客标准水平的服务。

□ 数据库营销和客户关系管理的缺点

容易收集顾客数据的企业营销者和服务提供商经常使用数据库营销，例如酒店、银行、航空公司、保险公司、信用卡公司和电话公司。其他在客户关系管理上投资并占有优势地位的公司利用其数据库进行很多搭配销售、向上销售（例如通用电气和亚马逊），或者识别公司顾客的高度需求差异和价值差异。尽管有些包装产品公司已经开始使用数据库，如卡夫，桂格麦片（Quaker Oats），Ralston-Purina 和纳贝斯克（Nabisco）都为一些品牌建立了数据库，但其他零售商和顾客使用数据库营销的频率较低。一些使用客户关系管理获得成功的公司包括企业租车，Pioneer Hi-Bred Seeds，富达投资，雷克萨斯，Intuit 和第一资本（Capital One）。[96]

我们已经介绍了数据库营销的优点，当然我们也需要了解数据库营销的缺点。有效使用客户关系管理要避免以下五个问题：

1. **在下列情形中是不值得建立数据库的。**（1）公司的产品在顾客一生中只会购买一次（例如昂贵的钢琴）；（2）顾客不具备品牌忠诚（有许多顾客摇摆的例子）；（3）单位销量微乎其微（例如棒棒糖）；（4）信息收集成本过高；（5）销售人员和最终购买者没有直接联系。
2. **建立和维护顾客数据库需要在计算机硬件、数据库软件、分析程序、沟通连接和技术员工方面做大量的投入。**收集正确的数据，特别是获得公司与单个顾客所有的互动数据非常困难。德勤咨询公司（Deloitte Consulting）发现 70%的公司使用客户关系管理没有效果或者效果很差，因为客户关系管理系统设计不好，过于昂贵，用户不能充分利用客户关系管理，或无法报告它的好处，合作者也忽略了客户关系管理系统。有时候公司错误地关注顾客联系过程而没有改变相应的内部的通信结构和体系。[97]
3. **让公司里的所有人都以顾客为导向并使用所获得的信息可能是困难的。**员工发现执行传统的营销比客户关系管理简单得多。有效的数据库营销要求管理层、员工、经销商和供应商都进行培训。
4. **并非所有顾客都愿意与公司建立联系。**有些顾客可能最近才知道公司在收集自己的个人信息。网络公司应该向顾客解释其隐私政策，并且赋予顾客权利，可以不让其存储自己的信息。欧洲国家不看好数据库营销，并且保护顾客私人信息。欧盟通过一项法律，其 27 个成员国应当限制数据库营销的成长。营销洞察专栏中的“行为定向矛盾”回顾了一些隐私和安全内容。
5. **客户关系管理背后的设想不总是对的。**[98]购买量大的顾客通常知道他们对于公司的价值并且能用来获取更好的服务和更多的折扣，所以公司为之服务的成本并不低。忠诚顾客都期待和需求更多但是讨厌公司收取全价。他们可能还会因为公司关注其他顾客而嫉妒。当 eBay 开始追求像 IBM、迪士尼

和西尔斯这样的大公司，一些帮助 eBay 建立起品牌的夫妻店感到被抛弃了。[99]忠诚顾客也不一定会成为最好的品牌大使。一项研究发现，与态度忠诚得分高的顾客相比，那些在行为忠诚得分高并且买很多公司产品的顾客，在口碑传播上不够活跃，前者表达了对公司更高的承诺。

因此，数据库营销的好处通常伴随着明显的成本和风险，不仅体现在收集原始顾客数据上，也体现在保持和挖掘数据上。当数据库营销发挥作用的时候，数据库的产出比成本要高，但前提是数据必须处于好的状态，挖掘出的关系必须是有效的并且对顾客是可行的。

营销洞察

行为定向矛盾

行为定向的兴起，使得公司能够在网上追踪目标顾客的行为，并发现广告和目标顾客之间的最佳匹配。追踪个人的互联网使用行为依赖 cookies——这种技术随机分配存储在用户计算机硬盘上的数字、代码和数据，能够发现用户访问了哪些网站、花费多少时间、浏览了哪些产品或网页、输入了哪些搜索词句等。

多数行为定向在谷歌、美国在线这样的大型网络公司或者类似的大型网络服务运营商（ISOs）的网站上进行。这些在线广告网络——例如 AdBrite 公司在其在线市场空间中拥有 70 000 多家网站——在与其相关的网站上使用 cookies 来追踪顾客的活动。新顾客在微软网站上注册 Hotmail 免费邮件时，会被要求输入公司或用户名、年龄、性别、邮政编码等。微软公司用这些数据与观察到的在线行为和顾客居住的地区特质来帮助广告商更好地理解是否应该与顾客接触，以及在什么时间接触，如何接触。虽然微软必须认真保护顾客隐私——公司声称不会购买个人的收入历史——但还是可以给自己的广告客户提供行为定向信息。

例如，微软能帮助一个 Diningin 的加盟商清零，在一个既定的范围内，把广告在上午 10 点之前发送给年龄在 30～40 岁的妈妈们，因为 10 点之后她们就要准备晚饭了。如果一个人点击了与车险有关的 3 个网站，之后访问了与车险无关的运动或娱乐网站，车险广告就可能会出现在后面的网站上。这能确保广告真正地出现在潜在顾客面前。微软声称行为定向能将访问者的广告点击率提高 76%。

行为定向的支持者认为这样顾客能看更多的相关广告。因为广告越有效，广告收益就越多，从而支持网上的免费内容。2012 年，花在行为定向上的钱将占总计在线广告支出的 8.6%，达到 44 亿美元。

但是顾客能够明显感受到广告商的网上追踪。在 2009 年的一项调查中，约 2/3 的受访者反对这一行为，包括 55%的年龄在 18～24 岁的受访者。2/3 的受访者认为法律应该赋予人们知情权，知道网站对他们的信息的掌握程度。政府调控者担心行业自律是否足够，是否需要用法律来约束。

行为定向的支持者认为很多顾客并不真正了解不同的追踪行为，也不关心追踪行为究竟是怎么运行的。顾客对匿名性和隐私性问题反应过激，例如，在 2006 年美国在线泄露了 650 000 个用户的网上行为数据后，顾客要求调查 Facebook 和其他网络服务运营商获取的数据。

资料来源：Elisabeth Sullivan, "Behave," *Marketing News*, September 15, 2008, pp. 12－15; Stephanie Clifford, "Two-Thirds of Americans Object to Online Tracking," *New York Times*, September 30, 2009; Jessica Mintz, "Microsoft Adds Behavioral Targeting," *Associated Press*, December 28, 2006; Becky Ebenkamp, "Behavior Issues," *Brandweek*, October 20, 2008, pp. 21－25; Brian Morrissey, "Connect the Thoughts," *Adweek Media*, June 29, 2009, pp. 10－11; Laurie Birkett, "The Cookie That Won't

Crumble," *Forbes*, January 18, 2010, p. 32; Alden M. Hayashi, "How *Not* to Market on the Web," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2010), pp. 14 - 15.

◉ 小　结

1. 顾客是寻求价值最大化的。他们形成一个对价值的期望并付诸实践。购买者将从他们感知的能提供最高顾客让渡价值的公司那里购买产品。顾客让渡价值是整体顾客利益与整体顾客成本之差。

2. 购买者满意是产品感知绩效与购买者期望的函数。高满意度会带来高的顾客忠诚度，许多公司将今天的目标定位于总体顾客满意。对以顾客为中心的公司来说，顾客满意既是目标，也是营销工具。

3. 失去盈利顾客会极大地影响公司利润。有人估算吸引一个新顾客的成本是维系一个现有顾客的 5 倍。因此，营销的一个主要工作是留住顾客。维系顾客的关键是关系营销。

4. 质量是一个产品或服务的全部特色和品质的综合，这些品质特色将影响产品满足各种明确的或隐含的需要的能力。营销人员在达成高水平的全面质量中起到关键作用，高水平的全面质量能让企业保持偿付能力并且盈利。

5. 营销经理必须计算顾客群的顾客终身价值，以便理解盈利可能性。他们必须决定如何提升顾客群的价值。

6. 公司在客户关系管理上变得越来越有技巧，客户关系管理把重点放在开发能吸引合适的顾客、维系合适的顾客，满足有价值顾客的个体需求方面。

7. 客户关系管理通常要求建立一个顾客数据库，并采用数据挖掘的方式来检测趋势、细分市场、发现个人需求。当然，也存在一些显著的风险。对此，营销者一定要充分考虑。

◉ 营销应用

营销辩论：线上隐私与线下隐私

随着越来越多的公司实施关系营销和建立顾客数据库，隐私日益成为重要话题。顾客和公共利益群体正在仔细审视，有时是批评公司的保护隐私政策，同时日益关注网上使用信用卡的潜在被盗风险以及其他潜在的敏感的和机密的财务信息的安全。另一些人则认为对线上隐私不必多虑，而且在现实世界中也同样存在很多安全问题。他们认为实际上到处都存在窃取信息的机会，如何保护自己的权益在于消费者本身。

辩论双方

正方：线上的隐私问题比线下的隐私问题严重。

反方：线上的隐私问题与线下的隐私问题没有不同。

营销讨论：顾客终身价值的使用

让我们思考一下顾客终身价值。选择一个公司，说明你将如何使用定量公式表述这个概念。当公司完全信奉公司顾客资产概念及最大化顾客终身价值后，它们将如何改变？

◉ 卓越营销案例

诺德斯特龙公司

诺德斯特龙公司是美国的高档百货连锁公司，2009 年的销售额高达 80 亿美元。约

翰·W·诺德斯特龙（John W. Nordstrom）最早开了个鞋店，并在若干年后发展成为时尚专卖连锁店，销售高质量的名牌服装、服饰、珠宝、化妆品和香水。

最初，诺德斯特龙公司相信并且致力于提供最好的顾客服务，以及顶级的、高质量的产品。作为鞋业零售商，公司提供广泛的产品线来最大限度地满足每个人的需求和价格支付点。在发展成为时装店后，仍然保留了这些目标。

今天，诺德斯特龙建立了顾客服务和顾客忠诚的标准。实际上，公司在顾客服务方面的不同寻常之举仍然作为都市传奇流传甚广。最有名的是1975年，在诺德斯特龙买下北方商业公司（Northern Commercial Company）后，一位顾客来到诺德斯特龙商店。顾客想退掉一套并非在北方商业公司购买的轮胎。尽管诺德斯特龙从来没有经营过轮胎，它还是愉快地退货并当场返还现金。

和其他额外的顾客服务一样，诺德斯特龙的"无条件退货"政策一直保留到今天。它的销售代表给顾客寄感谢卡并由专人将产品送到顾客的家里。诺德斯特龙安装了一个工具，叫做Personal Book，销售代表登录并且找到顾客的特殊偏好，目的是更好地将顾客的购物体验个性化。诺德斯特龙还给顾客提供多重购物渠道，可以在网上选定商品，然后一个小时之内即可在店铺取货。

诺德斯特龙的顾客忠诚计划——时尚回报计划（Fashion Rewards Program），根据顾客年度采购情况，给顾客发放四种不同的奖励。每年花费10 000美元的顾客得到改制服装、免费航行、一个24小时的时尚应急热线和私人礼宾服务。最高等级的顾客（每年花费20 000美元）在购物期间还能拥有一个根据顾客身材预订好的更衣室，并配有香槟、现场钢琴演奏；有机会得到诺德斯特龙的时装秀门票，度假旅行和时尚礼包，包括走红毯。

这一高费用顾客关注方案为公司带来巨大的收益。诺德斯特龙作为奢侈品牌，不仅由于质量、信任、服务而繁荣了100多年，而且在不景气的时期其顾客忠诚度也没有下降。在2008年和2009年的经济危机中，许多顾客选择在诺德斯特龙，而不是其竞争对手的店里购物，主要就是同公司良好的关系和无条件退货政策。

诺德斯特龙公司现在经营着112个全产品线商店，69个Nordstrom Rack结算商店，两家杰弗理专卖店（Jeffrey Boutique）和一家减价商店，并计划在下一个10年开设50家新店。新店开张的时候，诺德斯特龙会联系附近的社区，开一场晚会，请乐队现场表演，举办一场时装秀和提供终极购物体验来帮助当地慈善团体募捐。

随着诺德斯特龙的发展，公司保持了灵活性，并不断寻找新的工具和手段来深化和开发顾客—销售员关系。

[问题]

1. 诺德斯特龙还能如何持续地提高附加顾客服务，提高顾客品牌忠诚度？

2. 诺德斯特龙最大的风险是什么？其最大的竞争对手有哪些？

资料来源："Annual Reports," Nordstrom. com; "Company History," Nordstrom. com; Chantal Todé, "Nordstrom Loyalty Program Experience," *DMNews*, May 4, 2007; Melissa Allison and Amy Martinez, "Nordstrom's Solid December Showing Suggests Some Shoppers Eager to Spend," *Seattle Times*, January 7, 2010.

哈雷-戴维森公司

哈雷-戴维森，这个美国品牌就是高档摩托车的代名词，它鼓舞很多人拥有量身定制的装着标志性发动机的哈雷-戴维森摩托车。今天，这个品牌不仅在美国，在世界各地都受到追捧。为什么哈雷-戴维森在全球受到如此广泛的认可？在哈雷-戴维森摩托车的车主中形成如此强烈品牌忠诚的原因何在？

哈雷-戴维森的经销商，从首席执行官到销售人员，都通过面对面接触和社交媒体与顾客保持着良好的私人关系。了解每位顾客并持续地开展研究来紧跟顾客不断改变的期望和体验，使得哈雷-戴维森能更好地定义顾

客需求。

现有的顾客告诉哈雷-戴维森的管理层要保持其摩托车的特性、外观和声音，原因是它们非常独特。从全球范围来看，顾客都接受这个美国品牌形象原本的样子。当顾客的观点得到管理层的倾听和接受时，顾客变得更加忠诚，形成一种不同寻常、独特而有价值的顾客体验。购买哈雷-戴维森摩托车使车主能够表现他们的个人主义和自由精神，与朋友们保持联络，通过 H.O.G.（由公司赞助的哈雷-戴维森车主会和骑行俱乐部）的活动共享一种同志般的情谊。哈雷-戴维森的新车主第一年享有免费的 H.O.G. 会员资格。如果延续会员身份，则能够享受多种多样的折扣优惠和利益。

哈雷-戴维森的独立经销商（如哈雷-戴维森新加坡公司）会赞助 H. O. G 举办活动，如短途骑行、重大目的地骑行或当地的慈善活动。H.O.G. 会员也会被邀请参加如新车型发布、车主感恩之夜等活动。每个国家的经销商都支持 H.O.G. 会员，并在会员间和经销商之间形成积极的紧密联系。

例如，在新加坡，有一群朋友充满激情地驾驶哈雷-戴维森摩托车。“我们驾驶哈雷-戴维森摩托车，获得很多乐趣！我们从 1996 年就开始在新加坡这样做了。”“驾驶并享受乐趣”是全世界所有 H.O.G 分会都遵循的座右铭。驾驶哈雷-戴维森摩托车的顾客把与其他车主一起骑行看作联络感情并传递自由、冒险形象的时光。

H.O.G. 会员的数量不断增加。现在不仅男性，女性、儿童和家庭都在参与 H.O.G. 举办的多姿多彩的团体旅行和活动。哈雷-戴维森是一个强大的品牌，它的顾客通过亲身体验从而欣赏它的品牌形象。顾客将自己与哈雷-戴维森品牌联系起来的愿望非常强烈，因为它与一种热望的生活方式紧紧相连。

2010 年 6 月的一个星期，马来西亚的高速公路聚集了 300 多名哈雷-戴维森摩托车手，他们来自 11 个国家，来参加首届东南亚哈雷-戴维森车主会（SEA H.O.G.）集会。这次集会还包括一项募捐活动，骑行从马来西亚首都吉隆坡开始，驶向新加坡，然后再回到吉隆坡市中心参加哈雷-戴维森节（Harley-Davidson Festival），下一站则是泰国的甲米。

在全球，有些 H.O.G. 会员每逢周日都会集体骑行，无论下雨还是晴天，显示出对哈雷-戴维森品牌强烈的忠诚感。在香港，H.O.G. 会员包括医生、律师、会计师、飞行员、工程师、电影明星和企业高管等专业人士。他们的参与表明哈雷-戴维森车主的高度品牌忠诚和参与 H.O.G. 会员活动的极大热情。

哈雷-戴维森公司积极地进行人员开发，公司与员工共享公司的价值观、哲学和品牌体验，并向独立经销商提供有效的传播。接受美国哈雷-戴维森大学（Harley-Davidson University）成员的职业培训促使每家经销商的服务水准保持一致。因此，哈雷-戴维森世界各地的员工对于提供纯正的哈雷-戴维森体验都充满信心。满意的员工传递卓越的服务，这促成了持续的顾客忠诚和品牌忠诚、积极的口碑宣传，并最终使公司销售业绩提升。

为了保持竞争优势，位于密尔沃基市的哈雷-戴维森公司开始扩大顾客群，它通过 Facebook 等社交媒体成功地与更年轻的新顾客取得联系。这些年轻人成为哈雷-戴维森 Facebook 主页的全球拥护者，哈雷-戴维森已经与他们建立起具有吸引力的关系。对更年轻的受众而言，哈雷-戴维森的强大品牌名称具有吸引力，这个重要的反馈鼓舞人心。

哈雷-戴维森还在音乐节上通过使用动力试验车打造一种被称为快速启动的互动式的体验，与新的潜在顾客建立联系，为新手或非摩托车主提供一次感受驾驶哈雷-戴维森摩托车乐趣的机会。

2008 年，哈雷-戴维森成为销售给 34 岁以下年轻客户群的摩托车的首要生产商，它并没有对产品进行特别大的改变或降低价格。哈雷-戴维森只是为 Dark Custom 系列摩托车调整了一些设计元素，这个系列具有现有哈雷-戴维森摩托车的大部分特点，拥有淡黑色的烤漆、更少量的铬合金，并且风格更加柔和。公司刻画出它所传承的自由、独特、

个人表达和与年长顾客共享体验等信息。

[问题]

1. 哈雷-戴维森在它的 H. O. G. 项目中做出了哪些成功的举动，从而建立起对顾客而言非同寻常的、独特而有价值的顾客体验？

2. 为了扩大顾客群，你能够给哈雷-戴维森提供哪些建议使它能与更年轻的 18～34 岁顾客发展长期关系？

资料来源：Jill Z. McBride, "DMA2010-How Harley-Davidson Builds Champion Customers One Rider at a Time," *Colloquy*, www. colloquy. com/article _ view. asp? xd = 7650; Shaun Smith, "Customer Experience Management Plus: Harley-Davidson," *CustomerThink*, March 4, 2008; Smith & Co., "Customer Loyalty-Increasing Customer Loyalty;" "Case Study of Harley Davidson's Business Practices," *University of Louisville*, http: //cbpa. louisville. edu/bruce, http: //infotechdesign. net/itd/a-case-study-of-harley-davidsons-business-practices. html; Evans Smith, MBA Candidate, Posted by Joe Alexander, Harley-Davidson, "Master H. O. G. s of Brand Loyalty," *BusinessWeek*, http: //bwnt. businessweek. com/interactive reports/undergrad _ bschool; *Harley-Davidson Hong Kong*; *Harley-Davidson Kuala Lumpur*; *Harley-Davidson Singapore*; *H. O. G. Singapore*, www. hogsingapore. com/events. php; H. O. G., "Garage Party," www. h _ d. com/garageparty; Jay WM Wong, "Harley-Davidson Kuala Lumpur to Host First South East Asia Hog Rally 2010," www. wemotor. com/blog/2010/05/harley-davidson-kuala-lumpur-to-host-first-south-east-asia-hog-rally-2010, May 12, 2010; www. scribd. com/doc/43454855/ Harley-Davidson-Case-Analysis-Essay; Eric Decker, "Harley Reaches out to the Next Generation," *Biz Times*, http: //www. biztimes. com/news/2010/7/23/harley-reaches-out-to-the-next-generation/; Eric Decker, "What should Harley do Now?," *Biz Times*, http: //www. biztimes. com/news/2010/7/23/ what-should-harley-do-now/; "The Experimental Meaning of Harley Davidson," Http: //www. slideshare. net /ulrichx/storytelling-experience -economy-harley-davidson.



第6章 分析消费者市场



学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 消费者的特征如何影响他们的购买行为？
2. 影响消费者对营销方案反应的主要心理过程是什么？
3. 消费者如何制定购买决策？
4. 消费者如何偏离慎重而理性的决策过程？

营销的目的是要比竞争对手更好地满足目标顾客的需要和欲望。营销者必须充分理解消费者如何思考、如何感受和如何行动，并向每一个目标消费者提供明确的价值。

创始于丹麦比隆镇的乐高公司可能是率先采用大规模定制的品牌之一。只要曾经拥有过一套最基本的乐高积木，每个孩子都会用塑料块堆砌出独特的、令人惊叹的杰作。当乐高决定成为一个生活方式品牌并推出主题公园，自己的服装、手表和电子游戏系列，还有当它为了吸引更多女孩儿光顾品牌专营店而设计的诸如Clikits手工工艺套装等产品时，它却忽视了5～9岁男孩儿这一核心市场。当公司精简其产品组合以便突出核心业务时，骤减的利润导致公司几乎解雇了一半雇员。为了更有序地协调新产品活动，乐高将其组织结构更新为四个功能组，管理八个主要领域。其中一组负责支持客户社区并从中开发产品创意。乐高还创建了一个后来被更名为“乐高由我设计”（LEGO Design by ME）的网站，利用可免费下载的LDD（LEGO Digital Designer）3.0软件，顾客可以设计、分享并建造为自己定制的乐高产品。顾客的创意可以上传与其他爱好者分享，或者，如果顾客想要构建产品创意，那么只需放在网站上，LDD软件就会将所需零件列成表，并向康涅狄格州的仓库发出订单。顾客可以索取逐步建

造指导手册，甚至设计自己的零件包装盒。[1]

成功的营销要求公司对顾客充分了解与合作。全方位营销导向意味着彻底理解顾客，即要对他们的日常生活和生活中所发生的变化有360度的观察，这样才可确保以适当的方法向合适的顾客销售合适的产品。本章将探索个体消费者的动态购买行为；下一章将研究组织购买者的动态购买行为。

影响消费者行为的因素

消费者行为（consumer behavior）研究的是个人、群体和组织如何挑选、购买、使用和处置产品、服务、构思或体验来满足他们的需要和欲望的过程。[2]营销者必须充分理解消费者行为的理论和实践。表6—1简要描绘了美国消费者的基本行为。

消费者的购买行为受文化、社会和个人因素的影响。其中，文化因素的影响最为广泛和深刻。

表6—1　　美国消费者年鉴

费用		
2009年用于产品和服务的平均支出		
	(美元)	(%)
住房	16 920	34.1
交通	8 758	17.6
食品	6 133	12.4
个人保险与退休金	5 336	10.7
医疗	2 853	5.7
娱乐	2 698	5.4
服装及其服务	1 881	3.8
现金捐赠	1 821	3.7
教育	945	1.9
杂项	808	1.6
个人护理用品及服务	588	1.2
酒精饮料	457	0.9
烟草产品与吸烟用品	323	0.7
阅读	118	0.2
所有权		
拥有或租赁至少一辆车的家庭的百分比		77.0
拥有住房的家庭的百分比		67
拥有无贷款住房的家庭的百分比		23
2008年25～54岁拥有子女的雇员正常工作日的时间分配		
工作及与其相关活动	8.8小时	
睡眠	7.6小时	
休闲与运动	2.6小时	
照顾他人	1.3小时	
饮食	1.0小时	
家务	1.0小时	
其他	1.7小时	

2009 年第一季度包月使用者花费的时间：两岁以上的使用者平均每人花费的分钟数		
	美国使用者人数	平均每天花费的分钟数
居家看电视	285 574 000	153
观看时移电视	79 533 000	8
使用互联网	163 110 000	29
观看网上视频	131 102 000	3
手机用户观看手机视频	13 419 000	4

资料来源：Bureau of Labor Statistics, *Consumer Expenditure Survey*, www.bls.gov/cex; AC Nielsen, *A2 M2 Three Screen Report*, 1st Quarter 2009, http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/05/nielsen_threescreenreport_q109.pdf.

□ 文化因素

文化、亚文化和社会阶层对消费者购买行为具有非常重要的影响。**文化**（culture）是影响人的欲望和行为的基本决定因素。通过家庭和其他重要机构，一个在美国长大的儿童接触到的价值观是：追求成就感和成功、活力、效率和实用主义、进取、物质享受、个人主义、自由、外在舒适性、人道主义和年轻朝气等。[3]一个成长于其他国家的儿童可能对自身、与他人的关系和宗教仪式有着不同的看法。营销者必须密切关注各个国家的文化价值观，用最佳的方法营销现有的产品，并为新产品寻找市场机会。

每个文化都包含更小的**亚文化**（subcultures）。通过亚文化可以对其成员进行更具体的识别和社会化。亚文化包括国籍、信仰、种族和地理区域。当亚文化足够强大和丰富时，公司通常设计特殊的营销计划来为之服务。

事实上，所有人类社会都存在社会分级，经常以**社会阶层**（social classes）的形式体现。社会阶层是在一个社会中具有相对同质性和持久性的群体，他们按等级排列，每一阶层的成员具有类似的价值观、兴趣爱好和行为方式。一种经典的划分方法是将美国的社会阶层分为七个递增的级别：（1）下下层；（2）下上层；（3）劳动阶层；（4）中层；（5）中上层；（6）上下层；（7）上上层。[4]

在诸如服装、家具、娱乐活动和汽车等领域，各社会阶层成员显示出不同的产品偏好和品牌偏好。在媒体偏好方面，各阶层也不同：上层消费者通常偏爱图书和杂志，下层消费者通常爱看电视。即使在同一种媒体上，如电视，上层消费者可能更喜欢看新闻和戏剧，而下层消费者可能偏爱真人秀和体育节目。此外，还存在语言差异，即广告文案和对话必须适合目标社会阶层。

□ 社会因素

除了文化因素，消费者的购买行为还受到一系列社会因素的影响，如参照群体、家庭和社会角色与地位。

参照群体　一个人的**参照群体**（reference groups）是指对其成员的看法和行为存在直接或间接影响的所有群体。存在直接影响的群体称为**成员群体**（membership groups）。某些成员群体是**主要群体**（primary groups），如家庭、朋友、邻居和同事，其成员之间较持续地且非正式地互动。人们还从属于**次要群体**（seconda-

ry groups)，如宗教、职业和工会群体，其成员之间的关系一般更正式，互动的持续性较差。

参照群体对其成员至少产生三个方面的影响。参照群体会迫使个人接受新的行为和生活方式，影响个人的态度和自我概念，还会制造从众压力，这可能会影响个人对产品和品牌的选择。人们还会受到非隶属群体的影响。一个人希望加入的群体称为**渴望群体**（aspirational groups）；而一个人反对其价值观或行为的群体则叫做**疏离群体**（dissociative groups）。

当参照群体的影响较强时，营销者就必须决定如何能接近并影响群体中的意见领袖。**意见领袖**（opinion leader）是指对一个特定的产品或产品种类提供非正式建议或信息的人，例如哪个品牌最好，或如何使用某个产品等。[5]意见领袖通常高度自信并善于社交，而且经常使用该产品种类。为了接近意见领袖，营销者会试图去识别他们的人口统计与心理统计特征，确定他们经常使用的媒体，并将信息直接传向他们。

像热点（Hot Topic）这样的服装公司都希望吸引多变而追求时尚的青少年市场。它们齐心协力地利用音乐来掌握意见领袖的风格和行为。

热点公司 热点公司在美国49个州和波多黎各的购物中心拥有600多家店铺，它在时装上运用的反传统风格取得了巨大成功。这家连锁店还出售图书、漫画、首饰、CD、唱片、海报和其他随身物品。热点的宣传口号是“一切皆与音乐有关”，这体现了它的经营理念：无论一个青少年是喜欢摇滚、流行朋克（pop-punk）、情绪化朋克（emo）、酸性说唱（acid rap）、锐舞、山地乡村摇滚，还是更加另类的音乐风格，热点都准备了与他们口味相匹配的T恤。为了跟上音乐潮流，所有的热点员工，从首席执行官到痴迷音乐的销售人员（其中80%低于25岁），都经常参加各种新锐或老牌乐队的音乐会，追踪他们的穿着。每一个店铺看起来更像是校园里的学生活动中心——响彻喧闹的音乐，黑色墙壁上的布告栏里张贴着音乐会传单和店员推荐的音乐精选。热点还通过承办名为Local Static的免费的非电子乐器演出来展示地方乐队，它还创建了一个与音乐有关的社交网站——ShockHound.com。热点抓住了流行趋势，并且能够在6～8个星期内就推出新款的时尚服饰和绝无仅有的代表流行文化的商品，这要比那些利用国外供应商的传统竞争对手提前数月。[6]

家庭 家庭是社会上最重要的消费和购买组织，而且家庭成员构成了最有影响力的主要参照群体。[7]在购买者生活中存在两种家庭类型。**原生家庭**（family of orientation）包括一个人的双亲和兄弟姐妹。每个人都从父母那里得到有关宗教、政治和经济等方面的引导，还有关于个人抱负、自我价值和爱情等方面的感知。[8]即使购买者与其父母已经不再有频繁互动，但父母对购买者行为的影响仍然很重要。近40%购买汽车保险的家庭所选择的保险公司与丈夫的父母购买汽车保险的公司相同。

对日常购买行为产生更直接影响的是**再生家庭**（family of procreation），即夫妻加上子女。在美国，夫妻在购物上的介入度一般由于产品类别不同而存在巨大差异。通常，妻子充当家庭的主要购物代理，特别是购买食物、杂货和服装等物品。现在传统的购买角色正在变化，营销者应该明智地将男性和女性都当作目标顾客。

对于汽车、度假和住房等贵重产品和服务，更多的是由夫妻双方共同做出决策。[9]不过男人和女人对营销信息的反应不同。[10]一项研究显示，女性看重与家庭和朋友的关系和联系，优先考虑的是人，而不是公司。然而，男性则更关注竞争，优先考虑的是行动。[11]

营销者现在更直接地以女性为目标来开发新产品，如桂格麦片公司的女士营养麦片和佳洁士公司的防蛀修护牙膏。2003年，宣威公司（Sherwin-Williams）专门针对女性市场推出了Dutch Boy牌便于使用的“旋转和倒出”（Twist and Pour）油漆。虽然其售价比传统金属包装的同一产品贵2美元，但这一新产品使公司的收入增加2倍。[12]

购买模式的另一项改变是儿童与青少年购物金额的增加和他们所带来的直接与间接影响。直接影响来自孩子们的暗示、要求和需求，如“我想去麦当劳”。间接影响意味着父母了解这些品牌和产品的种类，不需要任何暗示或直接的询问就知道孩子的偏好，如“我想杰克和艾玛想去麦当劳”。

一项研究表明，2/3以上13～21岁的孩子制定或影响某些家庭购买决策，如购买视听设备、软件和选择度假地点等。[13]这些青少年每年的支出金额总计超过1 200亿美元。据报告，为了确保买到合适的产品，他们听取朋友的建议，参考朋友的所作所为，也同样受到广告或商店里的销售人员的影响。[14]

电视对于接近儿童有很大的作用，营销者比以前更多地利用电视去瞄准儿童市场，推出各种搭售产品——如迪士尼人物睡衣、特种部队玩具和仿真活动人、哈利·波特（Harry Potter）背包和《歌舞青春》（High School Musical）玩具套装等。

孩子大约在2岁时，便能识别一些人物、标识和特定品牌。6或7岁时，他们可以区分广告与节目。8岁左右能理解广告的劝说性目的。到了9或10岁时，他们就能觉察到产品与信息之间的不相符之处。[15]

角色与地位　每个人都会加入许多群体——家庭、俱乐部及各类组织。群体经常会成为重要的信息来源，能够帮助确认行为准则。个人在群体中的位置可通过角色和地位来确定。**角色**（role）由一个人应该进行的各项活动组成。每一角色都伴随着一种**地位**（status）。主管营销的高级副总裁比销售经理地位高，而销售经理的地位比办公室职员高。人们购买的商品，往往反映着他们的地位和他们在社会中实际扮演或渴望扮演的角色。营销者必须意识到产品和品牌有可能成为地位的象征。

□ 个人因素

购买者的决策也受到个人特征的影响，包括年龄和生命周期阶段、职业和经济状况、个性和自我概念、生活方式和价值观。因为许多个人特征对消费者的行为具有直接影响，营销者必须仔细研究这些因素。看看营销备忘专栏中的“美国消费者小测验”，你的预测结果如何？

营销备忘

美国消费者小测验

以下是用来调查美国消费者态度的一些句子。请分别估计2009年美国男性与女性会同意该句话的比例（0～100%），将你的答案填在右边的横线上。然后核对答案。

陈述	消费者同意的比例	
	男性百分比	女性百分比
1. 与他人和睦相处比与众不同更重要。	____	____
2. 物质，如我开的车和住的房子，对我来说确实很重要。	____	____
3. 宗教信仰无法解决当今的诸多问题。	____	____
4. 商家关心的是向我销售已有的产品和服务，而不是提供真正适合我生活方式的东西。	____	____
5. 大多数时候，跟我打交道的服务人员并不关心我或我的需要。	____	____
6. 我希望有更清晰的准则来判断对与错。	____	____
7. 我不介意负担一定的债务。	____	____
8. 购买不熟悉的品牌是危险的。	____	____
9. 我尽量即时享乐，不做长远打算。	____	____
10. 不管我多努力，也永远没有足够的时间去完成我需要做的事。	____	____

注：结果来自 2009 年的调研，其样本中的 4 147 名应答者具有全国代表性。

资料来源：The Futures Company Yankelovich MONITOR (with permission). Copyright 2009, Yankelovich, Inc.

*答案：1. 男性=27%，女性=20%；2. 男性=47%，女性=39%；3. 男性=53%，女性=45%；4. 男性=72%，女性=66%；5. 男性=60%，女性=57%；6. 男性=47%，女性=45%；7. 男性=54%，女性=46%；8. 男性=49%，女性=46%；9. 男性=56%，女性=46%；10. 男性=63%，女性=69%。

资料来源：The Futures Company/Yankelovich Moni- tor. Copyright 2009, Yankelovich, Inc.

年龄和生命周期阶段　我们对食物、服装、家具和娱乐的品位通常与年龄有关。消费行为时时刻刻受到家庭生命周期以及家庭成员的数量、年龄和性别的影响。美国的家庭在不断分裂，由丈夫、妻子和两个孩子组成的传统的四口之家所占的比例比从前小得多。2008 年美国家庭的平均人口数是 2.6 人。[16]

此外，心理生命周期阶段也很重要。成年人在一生中都会经历一些“转变”或“转换”的过程。[17]在这些生命历程中，人们的行为，如成为父母，不是固定不变的，而是随着时间而改变。

营销者还应该考虑到人生大事或重大变迁——如结婚、生子、患病、搬迁、离婚、首次就业、职业变换、退休、丧偶——都会引发新的需要。这些都能提醒服务供应商——银行、律师，和婚姻、就业与丧葬咨询机构，他们可以提供帮助。例如，婚庆行业就吸引了一系列产品和服务的营销者。

新婚夫妇　美国新婚夫妇结婚后第一年的家用支出总计大约 700 亿美元——而且他们在头 6 个月里的花销超过了现有家庭 5 年的支出！营销者知道婚姻往往意味着两套不同的购物习惯，必须将品牌偏好合二为一。宝洁、高乐氏和高露洁棕榄（Colgate-Palmolive）等公司纷纷推出“新婚套装”，销售给申请结婚登记的夫妇。彭尼公司（JCPenney）则把“新人”作为其两个主要顾客群之一。众所周知，因为新婚夫妇的名字贵重如金，所以营销者宁愿花钱得到新人名单，借此进行直接营销。[18]

职业和经济状况　职业也会影响消费模式。营销者试图识别出那些比一般人对其产品和服务更有兴趣的职业群体，甚至为特定职业群体定制产品。例如，计算机

软件公司会为品牌经理、工程师、律师和医生设计不同的产品。

最近的经济衰退清楚地显示，经济状况对产品和品牌选择具有很大影响，这些经济状况包括：可支配收入（收入水平、稳定性及支配时间）、储蓄和资产（包括流动资产比例）、债务、借款能力和对支出与储蓄的态度。像古驰（Cucci）、普拉达和博柏利（Burberry）这样的奢侈品制造商易受经济衰退的影响。如果经济指标显示衰退，营销者可以逐步对产品进行重新设计、重新定位和重新定价，还可以推出或着重于打折品牌，继续向目标顾客提供价值。有些像 Snap Fitness 这样的公司随时准备着借助有利或不利的经济时期而起步。

Snap Fitness 公司 尽管一些健身连锁机构在经济衰退中历经挣扎——美国倍力健身公司（Bally's Total Fitness）两次提出破产，而 24 小时营业的 Snap Fitness 健身公司实际上却扩大了俱乐部会员的数量，收入也翻了一番。其连锁专营店做到了这些，尽管仅向会员收取每月 35 美元的会费，取消会员资格的费用也很低。秘密是什么呢？“快速、方便、低价”的口号体现了其不提供不必要服务的经营方式。其小型健身房面积仅 2 500 平方英尺，通常只有五台跑步机、两台定位自行车、五台椭圆机和称重设备。重要的是它们的设施简单，不设课程、水疗房、现场托儿服务或饮料吧。有淋浴间的俱乐部不多，而且多数雇员每星期只工作 25～40 小时。他们将目标市场定位于 35～55 岁已婚并有子女的人群，这些人住在附近，而且工作繁忙，每天能去健身房的时间不超过一小时。[19]

个性和自我概念 每个人的个性特征都会影响其购买行为。**个性**（personality）是指一组显著的人类心理特质，这些特质会导致对环境刺激做出相对一致而持久的反应（包括购买行为）。个性通常可以用自信、控制力、自主性、顺从性、社交能力、防范能力和适应能力等特质来描述。[20]在分析消费者品牌选择时，个性是一个很有用的变量。品牌也具有个性，消费者可能会选择与自己个性相符的品牌。我们将**品牌个性**（brand personality）定义为一个特定品牌所具有的一组人类特质的组合。

斯坦福大学的珍妮弗·阿克（Jennifer Aaker）教授曾经对品牌个性做了研究，并识别出品牌的下列特质[21]：

1. 真诚（脚踏实地的、诚实的、有益的和令人愉悦的）。
2. 兴奋（勇敢的、生机勃勃的、富有想象力的和具现代感的）。
3. 胜任（可靠的、智慧的和成功的）。
4. 优雅（高层次的和有魅力的）。
5. 粗犷（喜爱户外活动的和坚韧不拔的）。

阿克分析了一些著名品牌，发现它们当中很多都显示了某种很强的特质：李维斯（Levi's）——粗犷，MTV——兴奋，美国有线电视新闻网（CNN）——胜任，金宝汤——真诚。理论上，这些品牌会吸引拥有同样特质的消费者。一个品牌的个性也可能有多个属性：李维斯的个性同样也是有朝气的、叛逆的、可信的和美国化的。

一项跨文化研究探索了阿克量表在美国以外地区的适用性，发现在日本和西班牙五个因素中有三个适用，“粗犷”被“平和”取代，而且在西班牙“胜任”被

"激情"取代。[22]对韩国的品牌个性研究揭示了两种特有的文化因素——"被动喜爱"和"支配地位"，这反映了韩国社会和经济体系中儒家价值观的重要性。[23]

消费者经常选择和使用的品牌是在个性上与他们的现实自我概念（我们实际上如何看待自己）相一致的品牌，虽然也可能会根据理想自我概念（我们希望如何看待自己）甚或社会自我概念（我们觉得别人如何看待自己）来选择。[24]这些自我概念对公共消费品的影响比对私人消费品的影响大。[25]另一方面，自我监控程度较高的消费者，即对别人如何看待自己比较敏感的消费者，更有可能会选择那些在个性上符合消费趋势的品牌。[26]最后，消费者通常有着多重自我（严肃的专业人士，充满关爱的家庭成员，喜欢享乐的人），这些多重自我是在不同的情况下或在不同的人群中所唤起的自我的不同侧面。有些营销者精心地将品牌体验结合起来去表达品牌个性。下面来看看旧金山的幸福生活酒店集团（Joie de Vivre Hospitality）是怎样做的。[27]

幸福生活酒店集团　幸福生活酒店集团在旧金山地区经营着一系列精品酒店、餐馆和度假村。每一处地产的独特装潢、新奇设施和主题风格都多多少少借鉴于流行杂志。例如，改建的汽车旅馆 Hotel del Sol，具有黄色外观，被缠绕着节日彩灯的棕榈树包围，拥有的带些"玛莎斯图尔特生活"（Martha Steward Living）的风格，正与《岛屿》（*Islands*）杂志相吻合。而在凤凰城的风格则像《滚石》（*Rolling Stone*）杂志一样，是"爱冒险的、赶时髦的、不敬的、独特的和有朝气的"。幸福生活酒店集团的目的是，使激发出的人们的五种感官感受与精选出来代表每一家酒店的五个词相一致。精品的概念意味着酒店提供的服务更具人情味，比如枕头上放着的是维生素，而不再是巧克力。甚至在线个性匹配程序还可以帮助客人找到最合适的旅馆。现在，幸福生活酒店集团在湾区拥有数量最多的独立酒店资产。

生活方式和价值观　来自相同的亚文化群、社会阶层和职业的人们也可能有着不同的生活方式。**生活方式**（lifestyle）是一个人在世界上的生活模式，表现为其活动、兴趣和看法。在与环境互动的过程中，生活方式可以全面地描绘一个人。营销者竭力寻找其产品与拥有不同生活方式的群体之间的关系。例如，计算机制造商或许发现大多数购买者是注重成就感的，因此将其品牌更加明确地面向拥有成就型生活方式的群体。这里有一个引起营销者关注的最新生活方式趋势的例子。

乐活族　关心环境，希望产品的生产不破坏生态环境，并愿意花钱去促进个人的健康、发展与潜力的消费者称为乐活族（LOHAS），它的全称是"健康和可持续的生活方式"（lifestyles of health and sustainability）。据估计，19%或 4 100 万美国成年人属于乐活族或文化创新类。[28]乐活族的产品市场包括有机食品、节能家电和太阳能电池板、另类医疗、瑜伽音像制品和生态旅游。这些产品总共占有约 2 090 亿美元的市场。表 6—2 将乐活族的人口统计特征细分成六个市场，分别估计了其规模和感兴趣的产品与服务。

表 6—2 乐活族的细分市场

个人健康	自然的生活方式
天然的有机产品	室内外家具
营养产品	有机清洁用品
综合型医疗保健	螺旋式萤光节能灯泡
膳食补充剂	社会变迁慈善活动
心/身/灵（mind body spirit）产品	服装
美国市场：1 180.3 亿美元	美国市场：106 亿美元
绿色建筑	**替代交通**
房屋认证	混合动力型车
节能装置	生物柴油燃料
环保地板	合伙用车方案
可再生能源系统	美国市场：61.2 亿美元
木材的替代品	
美国市场：500 亿美元	
生态旅游	**替代能源**
生态旅游	可再生能源贷款
生态探险	绿色定价
美国市场：241.7 亿美元	美国市场：3 800 亿美元

资料来源：Reprinted by permission of LOHAS，http：//www.lohas.com/.

受资金约束或时间约束的消费者有时会形成不同的生活方式。以受资金约束的消费者为目标市场的公司会制造低成本的产品和服务。通过吸引节俭的消费者，沃尔玛已经成为世界上最大的公司。“天天低价”的战略已经使沃尔玛从零售供应链中获利数百亿美元，同时由于商品价廉，购物者也节省了大量开支。

那些缺少时间的消费者更倾向于**多任务处理**（multitasking），在同一时间做两样或者更多的事情。他们更愿意付钱请别人去完成任务，因为他们的时间比金钱更宝贵。以他们为目标市场的公司会为这些人群制造方便的产品和服务。

制造某些类别产品的公司，特别是食品加工类，必须注意这些时间有限的消费者都梦想着可以不受时间约束。营销者将这些“既图方便又愿意花点时间烹调”的顾客定义为“追求便利与参与的细分市场”。[29]

汉堡好帮手 在经济萧条时期，一种便宜的、配有面粉和调味料的混合料包“汉堡好帮手”于 1971 年上市。研制这种产品是为了快速而低成本地处理肉类以供家庭食用。据估计，44%的家庭晚餐准备时间少于 30 分钟，还有来自快餐店的免下车服务窗口、餐厅外送服务和食品杂货店的半成品菜肴的强有力竞争，汉堡好帮手的繁荣似乎不容乐观。然而，市场调研人员发现有些顾客对速度最快的微波炉烹饪不感兴趣，他们还是很想体验自己做饭的乐趣。事实上，平均而言，他们情愿自己动手至少用一只锅并花 15 分钟去准备一顿饭。为了能够吸引这个细分市场，汉堡好帮手的营销人员不断推出新调料，力求迎合不断变化的消费者口味趋势。不足为奇，在最近的经济衰退中，该品牌 2009 年的销售额上升了 9%。[30]

消费者的决策也受**核心价值观**（core values）影响，核心价值观是形成态度与行为的信念体系。核心价值观比态度或行为更深入，它基本上决定着人们的长期决策与需求。根据价值观确定目标消费者的营销者认为，如果能吸引人们的内在自我，就有可能影响他们的外在自我，即他们的购买行为。

主要心理过程

理解消费者行为的起点是图6—1所示的刺激—反应模型。营销和环境的刺激进入消费者的意识，接着，一套结合消费者特征的心理过程导致了决策过程和购买决策。营销者的任务就是弄清从受到外部营销刺激到最终购买决策之间，消费者的意识中到底发生了什么。四个关键的心理过程——动机、感知、学习和记忆——从根本上影响着消费者的反应。[31]

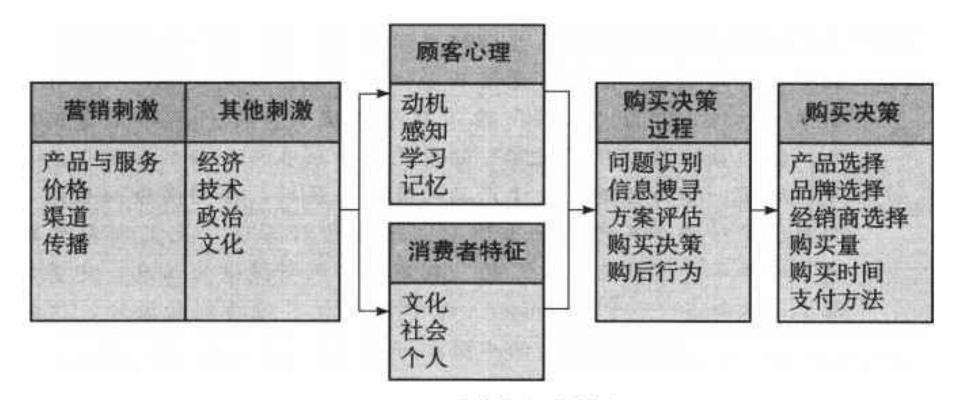


图6—1　消费者行为模型

□ 动机：弗洛伊德、马斯洛、赫茨伯格

在任何时候，我们都有许多需要。一些需要是源于生物的，是由生理的紧张状态引起的，如饥饿、口渴或身体不适。而另一些需要则是源于心理的，是由心理的紧张状态引起的，如渴望认同、尊重或归属感。当需要达到一定强度而驱使我们去采取行动时，需要就会变成**动机**（motive）。动机既具有方向性——我们选择一个目的而非另一个，也具有强度——我们以或多或少的精力去追求目的。

最著名的人类动机理论有三种，即西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）的理论、亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的理论和弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg）的理论，这三种动机理论对消费者分析和营销战略来说具有不同的意义。

弗洛伊德的理论　西格蒙德·弗洛伊德认为形成人们行为的心理因素大部分是无意识的，一个人不可能完全理解自己的动机。当一个人考察某特定品牌时，他不仅会对品牌的明确性能做出反应，也会对那些无明确意识的因素有所反应，如产品的形状、大小、重量、材质、颜色和品牌。一种称为阶梯的技术让我们能够从一个

人的工具性动机追踪至其最终内在动机。然后，营销者就可以决定开发何种程度的信息和诉求。[32]

动机研究者经常会对几十位消费者进行深入访谈，来发掘那些由产品引发的更深层次的动机。他们会运用各种各样的投射技术，如词语联想法、句子完成法、图像解释法和角色扮演法。这些技术大多是由定居在美国的维也纳心理学家欧内斯特·迪希特（Ernest Dichter）开发的。[33]

今天，许多动机研究者仍然沿用弗洛伊德的传统解释。简·卡尔伯特（Jan Callebaut）发现一项产品可以满足顾客的不同动机。例如，威士忌能够满足人们对社交娱乐、社会地位或者消遣的需求。不同的威士忌品牌需要从动机方面定位于这三种诉求之一。[34]另一位动机研究者克罗泰尔·拉培雷（Clotaire Rapaille）则致力于破解产品行为背后的"密码"。[35]

克莱斯勒公司 当克莱斯勒公司决定推出一款新轿车时，它早已做了大量传统的市场调研，这些调研显示美国消费者想要的是低油耗、高安全性能和低价的车型。然而，克莱斯勒仅通过定性研究发现，被文化人类学家罗泰尔·拉培雷称为"密码"的正是人们赋予特定产品的无意识的含义。首先，访问员扮演"外星来客"的角色，请求参与者帮助他们了解被调查的产品。然后，参与者讲述关于产品的故事，最后，在一项放松性练习之后，他们写出了对该产品的第一次体验。通过这种方法，克莱斯勒发现"千篇一律"的轿车是"没有意义"的。利用这些调研提供的信息，克莱斯勒最终制造了一款新车——PT Cruiser。由于它与众不同的制动设计，这款轿车成为美国近年来推出的最成功的车型之一。[36]

马斯洛的理论 亚伯拉罕·马斯洛试图解释人们为何在特定时间受到特定需要的驱动。[37]马斯洛认为，按照迫切性程度从低到高，可以将人类的需要列为生存需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要等几个层次（见图 6—2）。人们会尽量先满足最重要的需要，然后再去满足次重要的需要。例如，一个饥寒交迫的人（第一需要）不会对最近艺术界发生的新鲜事感兴趣（第五需要），也不会在意别人是如何看待他的（第三或第四需要），甚至都不在乎他呼吸的空气是否洁净（第二需要），但是当他得到足够的水和食物时，次要的需要就会凸显。

赫茨伯格的理论 弗雷德里克·赫茨伯格提出了动机双因素理论（two-factor theory），该理论对不满意因素（引起不满意的因素）和满意因素（引起满意的因素）进行了区分。[38]只消除不满意因素是不足以激发购买的，产品必须具有满意因素。例如，不附带质保单的计算机就可能成为一个不满意因素。可是即使有了产品质保单也不一定就会形成满意因素或引发购买动机，因为质保单并不是计算机产品的真正满意因素。操作简易性才有可能是。

赫茨伯格的动机理论有两层意义。第一，卖家应该尽可能消除不满意因素（如不合格的培训手册或不完善的服务政策）。尽管这些因素不能保证卖出产品，但是它们却能轻易地毁掉交易。第二，卖家必须认清市场上导致产品满意的主要因素和购买动机，并据此提供适当的产品。

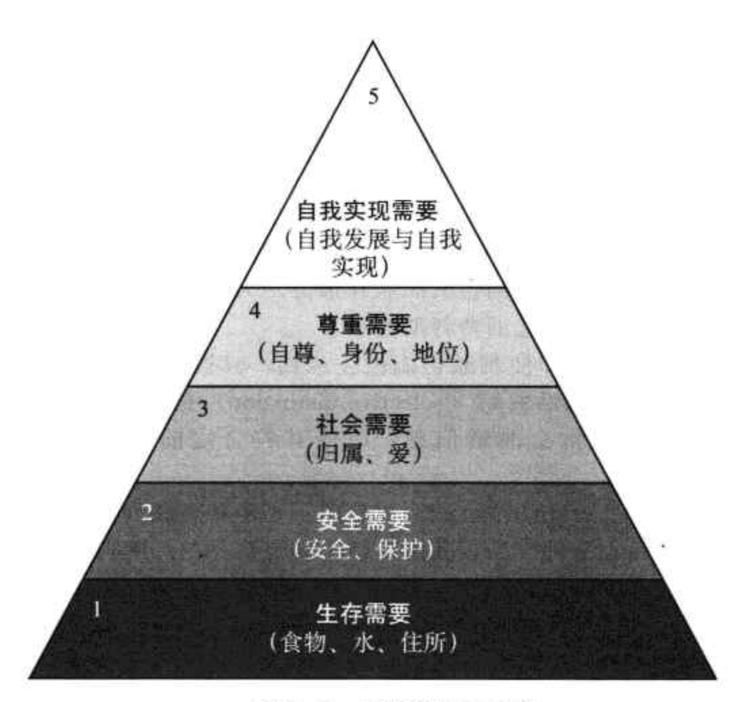


图6—2 马斯洛的需要层次

资料来源：A. H. Maslow，*Motivation and Personality*，3rd ed.（Upper Saddle River，NJ：Prentice Hall，1987）. Printed and electronically reproduced by permission of Pearson Education，Inc.，Upper Saddle River，NJ.

□ 感 知

一个有动机的人随时准备行动，而如何行动则受其对环境感知的影响。在营销中，感知比事实更重要，因为感知影响消费者的实际行为。**感知**（perception）是指一个人选择、组织并解释接收到的信息，以形成对外部世界有意义的描绘的过程。[39]感知不但取决于物理性刺激，而且依赖于刺激物与周围环境的关系和个人所处的状况。一个人可能认为一位说话很快的推销员咄咄逼人而且不真诚，而另一个人却可能认为该推销员很聪明而且有帮助。每个人对这个销售员的反应可能有所不同。

人们会对同一刺激物产生不同的感知，这是由于三种感知过程：选择性注意、选择性曲解和选择性保留。

选择性注意 注意力是指对某些刺激物分配的处理能力。有意注意力是具有目的性的注意力；无意注意力是由某人或某事引起的注意力。据估计，普通人每天要接触1 500多条广告或品牌信息。因为我们不可能注意所有这些信息，我们会将多数刺激物筛选掉，这个过程称为**选择性注意**（selective attention）。选择性注意意味着营销者必须努力引起消费者的注意。而真正的挑战在于掌握人们会注意哪些刺激物。下面是一些研究结果：

1. **人们更有可能注意那些与当前需要有关的刺激物。**一个有购买计算机动机的人会注意计算机广告，而不大可能注意DVD广告。

2. **人们更有可能注意那些他们期待的刺激物。** 在一家计算机商店内，你更有可能注意计算机产品，而不是收音机，因为你并不期望这家商店会出售收音机。
3. **人们更有可能注意跟一般刺激物相比有较大差别的刺激物。** 在计算机报价单上，你更有可能注意一则减价 100 美元的计算机广告，而不是只减价 5 美元的计算机广告。

尽管我们筛掉很多刺激物，但还是会受到很多意想不到的刺激物的影响，例如，来自邮件、电话或销售员的意外报价。为了使产品不被过滤掉，营销者在推销产品时，应该尽力引起消费者的注意。

选择性曲解 即使刺激物能被注意到，其被注意的方式也不见得总是信息传达者想要的。**选择性曲解**（selective distortion）是指按照先入之见来解读信息的倾向。消费者经常会曲解信息，以使其符合之前自己对产品和品牌的信念和预期。[40]

一项对产品口味的“盲试”充分展示了消费者品牌信念的力量。在测试中，请两组消费者品尝一种产品，其中一组不知道产品的品牌，而另一组知道。尽管品尝的是完全一样的产品，但两组给出的意见却总是不同！

消费者对于有品牌标识和无品牌标识的同一产品给出不同的意见，这一定是因为他们的品牌和产品信念（通过过去的体验或品牌营销活动等方式形成）以某种方式改变了他们的产品感知。这样的例子其实从任何产品上都能找到。[41] 当库尔斯公司（coors）将其产品的标识从“宴会啤酒”更改为“原味干啤”时，尽管产品配方没有任何变化，但消费者却声称该产品的味道变了。

当消费者将中立的或模糊的品牌信息曲解为积极的信息时，选择性曲解对于拥有强势品牌的营销者来说是有利的。换言之，某咖啡的味道似乎更好，某轿车开起来似乎更平稳，某家银行的排队等候时间似乎更短，这些都取决于品牌。

选择性保留 我们大多数人不会记住太多接触到的信息，但的确会保留支持我们态度与信念的信息。由于**选择性保留**（selective retention），我们可能会记住自己喜欢的产品的优点，而忘记竞争品牌的优点。选择性保留同样对强势品牌有利。这也解释了为什么营销者需要不断地重复发送信息，这是为了确保他们的信息不会被忽视。

潜意识感知 选择性感知机制需要消费者的主动参与和思考。轮椅的营销者多年来一直感兴趣的一个问题就是**潜意识感知**（subliminal perception）。他们主张营销者应该把隐藏的、潜意识的信息植入广告或者包装。消费者并不会意识到这些信息，但消费者的行为却受其影响。尽管心理过程确实包括许多微妙的潜意识作用[42]，但是没有证据支持营销者能够系统地控制消费者的潜意识，尤其是无法改变其相当重要或根深蒂固的品牌信念。[43]

□ 学 习

我们在行动的时候，就是在学习。**学习**（learning）是指由经验改变行为的过程。尽管大部分学习都具有偶然性，但是人类行为大都来源于学习。学习论者认为，学习是通过驱动力、刺激物、诱因、反应和强化间的相互作用而形成的。两种流行的学习方法是经典条件反射法和操作性（工具性）条件反射法。

驱动力（drive）是指激励行动的一种强烈的内在刺激。**诱因**（cues）是指

那些决定一个人何时、何地及如何做出反应的次要刺激。假设你买了一台惠普计算机。如果你的亲身经历证实这台计算机是值得的，那么，你对计算机和惠普的肯定性反应也随之加强。在此之后，你想再买一台打印机，也许你会认为惠普公司既然能生产最好的计算机，就也能生产最好的打印机。换言之，你将你的反应**泛化**（generalize）到类似刺激物上。泛化的相反倾向是**辨别**（discrimination）。辨别意味着我们已经学会了分辨一系列同类刺激物的差异，并能据此调整自己的反应。

学习理论告诉营销者，他们可以通过把学习与强烈驱动力联系起来、运用刺激性诱因和提供积极强化等手段来建立对产品的需求。一家新公司可以采用跟竞争对手相同的驱动力并提供相似的诱因从而进入市场，因为购买者更有可能将品牌忠诚转向与之相类似的品牌（泛化）。公司也可以设计一个具有一套不同驱动力并提供强大诱因的品牌，来促使购买者转向它的品牌（辨别）。

当学习取决于消费者对结果所作的推论或解读时，一些研究人员更赞成采用主动性的认知方法（消费者一次糟糕的购物经历是源于劣质的产品还是由于消费者没有正确地遵循使用说明?）。**趋乐偏差**（hedonic bias）是指人们把成功归功于自己，而把失败归咎于外在因素的一种普遍倾向。因此，消费者更有可能把过错归咎到产品上而并非他们自己身上，这就迫使营销者必须把产品的功能认真地标注在精心设计的外包装和标签、启发性广告和网页等之上。

□ 记　忆

认知心理学家将记忆分为**短时记忆**（short-term memory，STM）（短暂存储的有限信息）和**长时记忆**（long-term memory，LTM）（持久存储的基本无限的信息）。所有在生活中积累的信息和经验都可以成为我们的长时记忆。

关于长时记忆结构，最广为接受的观点是我们会形成某种联想模型。[4] 例如，**联想网络记忆模型**（associative network memory model）将长时记忆视为由一系列节点和纽带组成。存储信息的节点由强弱程度不同的纽带连接起来。任何形式的信息都可以存储在这种记忆网络中，包括文字的、视觉的、抽象的和情境的信息。从一个节点扩展激活到另一个节点的过程决定着我们能够检索到多少信息和在特定情况下哪些信息能被真正回忆起来。当我们将外部信息进行编码（如当我们读到或听到一个单词或词组）或者从长时记忆中取回内部信息（如当我们想到某一概念）时，记忆中的一个节点就会被激活，这个被激活的节点如果与其他节点的关联性足够强，那么其他节点也会被激活。

在这个模型当中，我们可以将消费者的品牌知识看作一个存在诸多关联的记忆中的节点。这些关系的强度与结构决定了我们能够回忆起的关于品牌的信息。**品牌联想**（brand association）包括所有与品牌节点相关联的与品牌有关的想法、感觉、感知、印象、体验、信念和态度等。

我们可以把营销看作一种方法，这种方法确保消费者拥有产品和服务体验以便形成合适的品牌知识结构并且存储在记忆中。像宝洁这样的公司，喜欢创建能够描绘消费者特定品牌知识的心理地图，该图形展示的是由营销方案引发的消费者与品牌之间的一些重要联系，以及这些联系的强度、消费者的偏好程度和独特性。图6—3展示了一个非常简单的心理地图，用来强调一个假想的消费者对于州立农业保险公司（State Farm Insurance）的品牌信念。

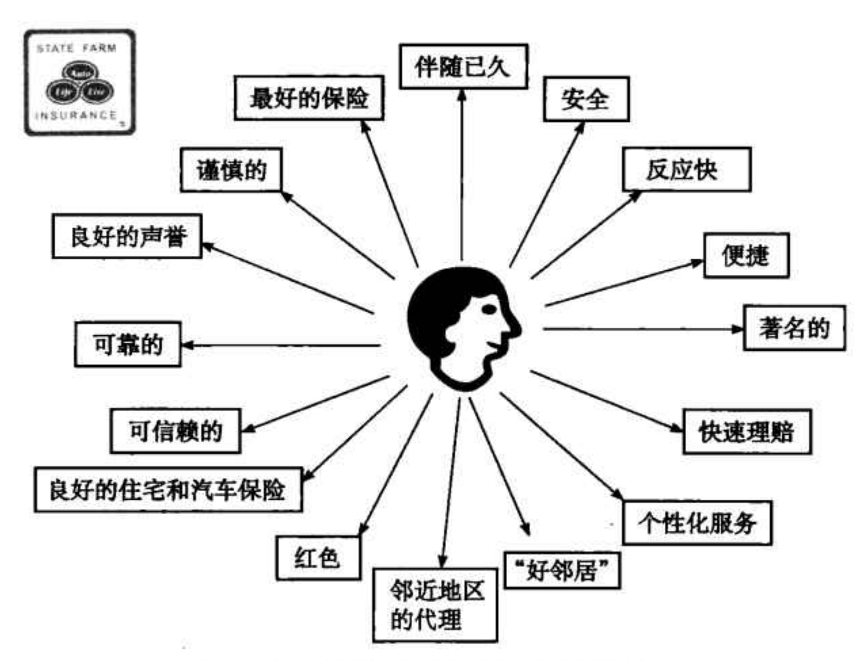


图 6—3　假设的州立农业保险公司心理地图

记忆过程　记忆是一个富有建构性的过程，因为我们不能完整精确地记住信息和事件。通常我们只记住一些点滴和碎片，并凭借已知的其他信息添补缺少的部分。营销洞察专栏中的“如何深入人心”提供了一些实用的窍门，营销者从中可以学到如何确保他们来自公司内部或外部的构思能被记住并产生影响。

营销洞察

如何深入人心

借鉴马尔科姆·格莱德维尔（Malcolm Gladwell）在他的书——《引爆点》（Tipping Point）中首次提出的一个概念，奇普·希思（Chip Heath）和丹·希思（Dan Heath）兄弟开始探索到底是什么能让一个构思在受众的心中根深蒂固。考察了不同来源的许多构思（包括都市传奇、阴谋理论、公共政策授权和产品设计）之后，他们发现所有伟大的构思都具有六个特征，可以整理为首字母缩略词“SUCCES”：

1. 简洁（simple）：抓住核心，一语中的。采纳一个想法并进行提炼，删除所有非实质性的东西。例如，“西南航空公司票价低廉”。

2. 意外（unexpected）：出奇制胜，吸引注意力。诺德斯特龙公司的顾客服务名扬四海，因为这家公司出乎意料地超出了顾客已有的高期望，他们不仅帮助顾客购买，还关注顾客的个人状况——开会前为顾客熨烫衬衫，顾客购物时为他们暖车，或者说，即使商品是从梅西百货店买来的，也会为顾客提供礼品包装。

3. 具体（concrete）：确保任何构思都能被容易地领会并记住。波音公司成功地设计了 727 机型，因为公司为数以千计的工程师确定了一个非常具体的目标——飞机必须能承载 131 人，能从纽约直飞至迈阿密，能在拉瓜迪亚机场的 4-22 跑道上降落（该跑道不能用于大型飞机）。

4. 可信（credibility）：构思要有可信性。印度的隔夜快递服务公司 Safexpress 成功地克服了对其快递能力的质疑。它向一个

宝莱坞电影制片厂描述，在最近一部《哈利·波特》小说发行当天早上8点之前，它就将69 000本书送至了印度各地的书店。

5. 情感（emotion）：帮助人们领会构思的真谛。关于反对吸烟广告的研究表明，诉诸情感的广告比以事实为基础的广告更具说服力而且更加难忘。

6. 故事（stories）：利用讲故事的方法让人们使用一个构思。研究再次显示，叙述能够引起心理刺激，可视化事件能令以后的记忆和学习变得更容易。

希思兄弟认为伟大的构思是凭借这些特征创造出来的，而不是凭空产生的。赛百味(Subway)的广告活动就是个例子。广告中的主角是一个叫贾里德（Jared）的人，他每天吃两个赛百味三明治，3个月后体重就减了100磅。这则广告使赛百味的销售额在一年后增加了18%。按照希思兄弟的观点，这个构思在以上所有六个方面的得分都很高。

1. 简洁：瘦身。
2. 意外：通过吃快餐来瘦身。
3. 具体：通过每天吃两个赛百味三明治来瘦身。
4. 可信：有证为实的减重100磅。
5. 情感：战胜困难的体重问题。
6. 故事：个人讲述每天吃两个赛百味三明治是如何不可思议地瘦身。

资料来源：Chip Heath and Dan Heath, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* … (New York: Random House, 2007); Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (New York: Little, Brown and Company, 2000); Barbara Kiviat, "Are You Sticky?" *Time*, October 29, 2006; Justin Ewers, "Making It Stick," *U.S. News & World Report*, January 21, 2007; Mike Hofman, "Chip and Dan Heath: Marketing Made Sticky," *Inc*, January 1, 2007.

记忆编码（memory encoding）解释了信息是怎样进入记忆和存在哪里。在记忆中形成的联系的强度取决于在编码过程中我们所处理的信息量（例如，关于这一信息，我们思考了多少）以及处理方式。[45]一般来说，在编码过程中越关注信息的意义，在记忆中形成的联系会越强烈。[46]一项实地广告调研表明，多次重复播放的介入程度低、说服力低的广告，与播放次数不多但介入程度和说服力都很高的广告相比，前者对销售产生的影响比后者要小。[47]

记忆提取（memory retrieval）指的是信息怎样从记忆中被取出。以下三点对于记忆提取至关重要。

1. 记忆中其他产品信息的出现会产生干扰作用，使我们视而不见或难以理解新的信息。当同一产品类别存在很多竞争对手时（如在航空业、金融服务业和保险业），一个营销挑战是消费者会混淆不同的品牌。
2. 从接触信息到对信息进行编码之间的时间间隔通常只会造成信息逐步衰减。认知心理学家认为，记忆是非常持久的，所以，一旦信息被存储在记忆当中，它的关联强度衰减得很缓慢。[48]
3. 信息可能存在于记忆中，但没有适当的线索或提示未必能够被回想起来。正是由于提示线索的作用，超市或零售商店里的营销活动才如此重要——如使用产品包装或者迷你布告栏。它们所包含的信息或所提供的关于产品广告以及商店外陈列的其他信息的提取线索，都是消费者制定决策时的主要决定因素。

购买决策过程：五阶段模型

前面讨论的基本心理过程对于消费者的实际购买决策有重要的作用。[49]表6—3

列出了营销者应该提出的关于消费者行为的一些主要问题，即谁、何事、何时、何地、以何种方式以及为什么。

表 6—3　理解消费者行为

理解消费者行为
谁购买我们的产品和服务？
谁制定产品购买决策？
谁影响产品购买决策？
购买决策是怎样做出的？哪些人担任哪些角色？
顾客购买什么？哪些需求是必须满足的？
为什么顾客会购买某个特定品牌？
他们到哪里去购买产品或服务？
他们什么时候购买？是否存在季节性因素？
顾客如何认知我们的产品？
顾客对我们产品的态度如何？
哪些社会因素可能影响购买决策？
顾客的生活方式是否影响他们的决策？
个人或人口统计因素怎样影响购买决策？

资料来源：Based on figure 1.7 from George Belch and Michael Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 8th ed. (Homewood, IL: Irwin, 2009).

明智的公司努力全面了解顾客的购买决策过程，包括他们学习、选择、使用甚至处置产品的所有经历。[50]营销学者开发了一个购买决策过程的“阶段模型”（见图 6—4）。消费者会经历五个阶段：问题识别、信息搜寻、方案评估、购买决策和购后行为。显然，购买过程早在实际购买发生之前就开始了，并且购买之后其影响还会持续很久。[51]

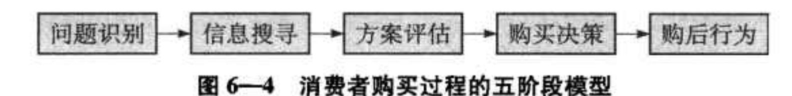


图 6—4　消费者购买过程的五阶段模型

消费者的购买并非总是依次经过全部五个阶段，可能越过或颠倒某些阶段。当你要购买惯常使用的牙膏品牌时，你会跳过信息搜寻和评估，从需要直接进入购买决策阶段。图 6—4 提供了一个很好的参考框架，因为当消费者面对新的高介入度购买时，该框架考虑了所有可能的因素。[52]稍后，我们还将在本章考察其他计划性更低的消费者决策方法。

□ 问题识别

购买过程开始于消费者意识到问题或需要，这个需要可以由内在或外在刺激所触发。内在刺激，即人的一种正常需要——饥饿、口渴、性等，上升到临界点就会成为一种驱动力。需要也可能由外在刺激引起。一个人可能羡慕朋友的新车或者看到夏威夷度假的电视广告，这些都能激发购买欲望。

营销者需要从消费者处收集信息，并识别出能引起消费者特定需要的环境因素。然后，营销者就可以开发令消费者感兴趣的营销战略。尤其对于奢侈品、度假套餐和娱乐产品等的随意性购买来说，营销者需要强化消费者的购买动机，这样消费者才会认真考虑是否购买。

□ 信息搜寻

令人惊讶的是，顾客通常只收集有限的信息。调查表明对于耐用品而言，半数的消费者只逛一家店；对于家电，只有30%的消费者会注意一个以上的品牌。我们可以将搜寻的参与水平分为两种：中等的搜寻状态称为**加强注意**（heightened attention）。在这种搜寻水平下，一个人更易于接收产品的信息。在高搜索水平下，这个人可能会进入**主动信息搜寻**（active information search），他会寻找资料、给朋友打电话、上网和去店铺了解产品。

信息来源 消费者的主要信息来源分为四种：

- **个人来源**。家庭、朋友、邻居、熟人。
- **商业来源**。广告、网站、推销员、经销商、包装、展示。
- **公共来源**。大众媒体、消费者评级机构。
- **经验来源**。处理、检查和使用产品。

以上这些信息来源的相对数量和影响随着产品的类别和购买者的特征而变化。通常，消费者获取产品信息量最大的是商业来源，即营销者所控制的来源。然而，最有效的信息通常来自个人或经验来源，以及属于独立权威的公共来源。

每个信息来源对于购买决策会起到不同的影响作用。商业来源一般起告知的作用，个人信息来源起判断或评价的作用。例如，内科医生经常通过商业来源了解新药品，但会通过向其他医生咨询来进行评价。

搜寻动态性 通过收集信息消费者熟悉了一些竞争品牌及其特性。图6—5中的第一个方框列出了现有的全部品牌。而个别消费者只熟悉其中一部分，即知晓组。其中，只有某些品牌能满足最初的购买标准，即可供考虑组。当消费者收集了更多信息之后，只有少数品牌能够成为强有力的竞争者，即选择组。消费者从选择组中进行最终购买。[53]

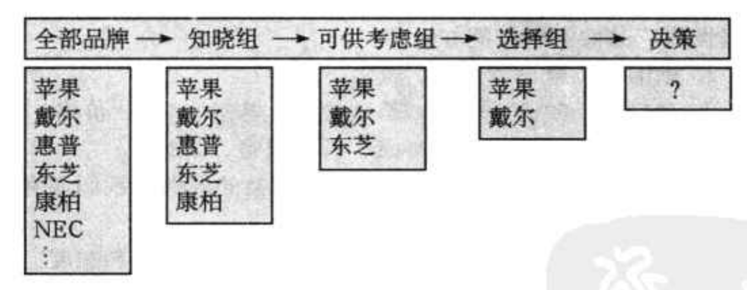


图6—5 消费者决策过程中相继考虑的品牌组

营销者需要识别导致消费者做出决策的产品属性的层次，以便理解不同的竞争力和这些不同品牌组形成的方式。这个识别层次的过程称为**市场分割**（market partitioning）。数年以前，大多数购车者首先选择制造商，然后选择其某个分部的车型（品牌主导型层次）。购车者可能喜欢通用汽车，然后在通用汽车产品里选择雪佛莱。如今，许多购车者首先决定想要买哪国生产的汽车（国别主导型层次）。他们首先考虑买辆德国车，然后选择奥迪，最后决定买奥迪A4。

属性的层次还能揭示顾客细分市场。首先考虑价格的购买者是价格主导型；首先决定车种（运动型、载客型、混合动力型）的购买者是种类主导型；首先选择品

牌的是品牌主导型。种类/价格/品牌主导型的消费者形成一个细分市场；质量/服务/种类主导型的消费者形成另外一个细分市场。每个细分市场在人口统计、心理统计和媒体统计方面都具有不同的特征，并且他们决策过程中的知晓组、可供考虑组和选择组也存在差异。[54]

图 6—5 说明公司必须有策略地让品牌进入潜在顾客的知晓组、可供考虑组和选择组。如果一个食品店主首先根据品牌来摆放酸奶（如达能（Dannon）和优沛蕾（Yoplait）），然后再根据不同口味对每个品牌进行陈列，那么顾客往往会从同一品牌中选择口味。可是，如果所有的草莓酸奶放在一起，然后是香草口味的，以此类推，那么顾客可能先挑选想要的某个口味，然后再从这一口味中挑选喜欢的品牌。澳大利亚超市中的肉类是按照烹调方式来陈列的，并且店家使用很多描述性标签，例如"10 分钟调味烤牛肉"。结果是澳大利亚人购买的肉的种类比美国购物者多得多，因为美国人是从按照种类来陈列的肉品中进行选择的，如牛肉、鸡肉、猪肉等。[55]

公司还必须识别消费者选择组中有哪些其他品牌，以便设计适当的具有竞争力的诉求。另外，营销者应该识别消费者的信息来源并评估它们的相对重要性。询问消费者知晓该品牌的途径，之后又得到了什么信息，以及各种不同信息来源的相对重要性，这样会帮助公司与目标市场进行有效的沟通。

□ 方案评估

消费者怎样处理众多竞争性品牌的信息，并做出最后的价值判断呢？不是所有的消费者或是同一消费者的所有购买情况，都使用同一评估过程。评估过程有多种，目前最流行的模型认为消费者主要是有意识而理性地形成判断。

一些基本概念有助于我们理解消费者的评价过程。首先，消费者试图满足某些需要。其次，消费者从产品解决方案中追寻特定利益。最后，消费者认为每个产品是各种不同属性的组合，这些属性都具有提供特定利益的不同能力。消费者感兴趣的属性依产品而不同，例如：

1. **旅馆**。位置、清洁度、气氛、价格。
2. **漱口水**。颜色、效力、杀菌能力、味道/口味、价格。
3. **轮胎**。安全性、胎面寿命、行驶质量、价格。

消费者最为关注那些能够实现首选利益的属性。我们通常根据产品属性和利益对于不同消费者群体的重要性来细分市场。

信念和态度　通过实践和学习，人们获得了信念和态度。它们接下来影响人们的购买行为。**信念**（belief）是指一个人对某些事物所持有的描绘性观点。与信念同样重要的概念是态度。**态度**（attitudes）是指一个人对某些事物或观念长期持有的好或坏的评价、情感上的感受和行动倾向。[56]人们几乎对所有的事物都持有态度，如宗教、政治、服装、音乐、食物等。

态度将人们置入一种思维框架之内：喜欢或不喜欢某事物，亲近或疏远它。态度使人们对相似的事物产生相当一致的行为方式。态度可以节省精力和脑力，所以很难改变。总的原则是，公司最好使其产品符合消费者的既有态度，而不要试图去改变态度。然而，如果消费者的信念和态度过于消极，公司就必须采取更深思熟虑的措施。达美乐公司通过对它的比萨产品开展的一项颇具争议的广告活动，以极端的手段试图改变消费者的态度。

达美乐快餐店　以外送速度而非比萨味道而知名的达美乐快餐店，决定正面解决消费者对它的负面感知问题。一项主要的传播方案是纪实性电视广告。广告开始时的情景是，达美乐总部的员工正在查阅顾客焦点小组的反馈信息。这些信息有书面的，也有影像的，其中包括一些辛辣而尖刻的评论，比如，达美乐比萨的面饼吃起来像"硬纸板"和"调味酱的味道就像番茄酱"。接着，总裁帕特里克·多伊尔（Patrick Doyle）在镜头中宣称这些结果是不可接受的。之后，达美乐的厨师和经理在广告中露面。他们在实验厨房里宣告已经更新和改良了他们的比萨，现在的调味酱味道更加浓郁，乳酪组合口味更重，并且使用了香料和大蒜口味的面饼。当该公司承认其实其排名第二的比萨多年来一直质量较差时，许多批评家都目瞪口呆。其他人则反驳说，新的产品配方和不落俗套的广告旨在解决消费者广泛持有的、难以改变的负面产品信念问题，这个问题正在拖垮该公司，急需果断的行动。多伊尔将消费者的反应概括为："大多数人喜欢这则广告，而有些人不喜欢。这就足矣。"[57]

期望—价值模型　消费者通过属性评估程序来形成对不同品牌的态度，并建立一组关于品牌各自属性的信念。[58]态度形成的**期望—价值模型**（expectancy-value model）假定消费者根据属性的重要性建立正面的或负面的品牌信念，从而评估产品和服务。

假设琳达（Linda）将其选择组缩减至四个品牌的笔记本电脑（A，B，C，D）。再假定她对四种属性感兴趣，即内存容量、图像显示能力、大小与重量以及价格。表6—4显示了她对每个品牌的每个属性的评分，这就是她的品牌信念。如果某一品牌的笔记本电脑在所有指标上都优于其他品牌，我们就能预测琳达会选择这台笔记本电脑。然而，正如通常的情况，她的品牌选择组包括具有不同吸引力的品牌。如果琳达最看重内存容量，她就会买C；如果她想要最好的图像显示能力，她就会买A，以此类推。

表6—4　　某消费者关于笔记本电脑的品牌信念

笔记本电脑	属性			
	内存容量	图像显示能力	大小与重量	价格
A	8	9	6	9
B	7	7	7	7
C	10	4	3	2
C	5	3	8	5

注：每一属性的评分为0～10，其中10分代表该属性的最高水平。然而，价格的指标与其相反，即10分代表最低价格，因为消费者偏好低价而不是高价。

如果知道琳达分配给四种属性的权重，我们就可以更准确地预测她的选择。假定琳达对笔记本电脑内存容量分配的权重是40%，图像显示能力是30%，大小与重量是20%，价格是10%。将她的权重乘以她对每台笔记本电脑各个属性的信念，根据期望—价值模型，我们就可以得到琳达对每台笔记本电脑的感知价值。经计算得到以下感知价值：

$$A=0.4\times8+0.3\times9+0.2\times6+0.1\times9=8.0$$

$$B=0.4\times7+0.3\times7+0.2\times7+0.1\times7=7.0$$

$$C=0.4\times10+0.3\times4+0.2\times3+0.1\times2=6.0$$

D＝0.4×5＋0.3×3＋0.2×8＋0.1×5＝5.0

根据上面的期望模型公式，就可以预测琳达会最喜欢 A，因为它的感知价值最高（8.0）。[59]

假设大多数笔记本电脑的购买者都是以相同的方式形成偏好。那么，假如 B 的营销人员在了解这一点后，就可以采用下列策略来刺激消费者对 B 产生更大兴趣：

- **重新设计笔记本电脑**。这种策略称为实际再定位。
- **改变品牌信念**。尝试改变消费者对品牌的信念称为心理再定位。
- **改变对竞争品牌的信念**。这种策略称为竞争性废除，这在消费者错误地以为竞争对手品牌质量比实际更好时才有意义。
- **改变权重**。营销人员可以试图劝说购买者对于其品牌的优势属性给予较重的权数。
- **唤起对被忽视属性的注意**。营销人员可以设法使购买者重视被忽略的属性，例如风格或处理速度。
- **改变购买者的理想标准**。营销人员可以试图说服购买者改变其对一种或多种属性的理想水平。[60]

□ 购买决策

在评估阶段，消费者会在选择组的各种品牌之间形成偏好，也可能形成对最喜欢的品牌的购买意图。当实施某项购买意图时，消费者可能做出五种购买子决策：品牌决策（品牌 A）、经销商决策（经销商 2）、数量决策（1 台）、时机决策（周末）和支付方式决策（信用卡）。

消费者选择的非补偿性模型 期望—价值模型是一种补偿性模型，一个产品的感知优点可以弥补其感知缺点。但是消费者经常会借助被称为**启发法**（heuristics）的“心理捷径”，这是决策过程中的一种经验法则。

运用消费者选择的**非补偿性模型**（non-compensatory models），正面和负面的属性因素并不一定会同步地考虑。孤立地评估属性使消费者更容易做出决策，但是如果消费者仔细研究过大量细节之后，这也很可能使她做出完全不同的选择。我们在这里强调三种选择启发法：

1. **联合启发法**（conjunctive heuristic）：消费者会为每一属性设定一个最低可接受标准，并且会选择第一个满足所有属性最低标准的品牌。例如，如果琳达决定所有属性的评分都必须在 5 分以上，她会选择 B。
2. **词典规则启发法**（lexicographic heuristic）：消费者会选择在他认为最重要属性上得分最高的品牌。根据这个决策原则，琳达会选择 C。
3. **按属性排除启发法**（elimination-by-aspects heuristic）：消费者会比较不同品牌的同一个由概率确定的属性，而选择某一属性的概率与其重要性正相关，并排除其属性不满足最低可接受标准的品牌。

品牌或者产品知识、可选品牌的数量与它们之间的相似性、时间压力和社会情境（如向同事或老板申明理由的需要）都会影响我们是否和怎样使用选择启发法。[61]

消费者并不一定只使用一种选择法则。例如，他们可能使用一种非补偿性选择模型，如联合启发法，将可选品牌减少到能够处理的数量，再对剩余品牌进行评

估。20世纪90年代英特尔公司的“内置英特尔”活动之所以能够轻而易举地成功，就是因为它使得该品牌成为很多消费者的首要最低可接受标准——他们只购买装有英特尔处理器的个人计算机。那时领先的个人计算机制造商，如IBM、戴尔和盖特威（Gateway），除了支持英特尔的营销策略外，别无选择。

干扰因素 即使消费者已经完成品牌评估，通常仍有两项因素会在购买意图与购买决策之间产生干扰（如图6—6所示）。[62]第一个因素是他人的态度。他人态度的影响取决于两件事：(1) 他人对我们偏好的品牌所持的否定态度的强度；(2) 我们遵从他人期望的动机。[63]他人的否定态度越强烈，并且与我们的关系越密切，我们就越有可能调整自己的购买意图。反之亦然。

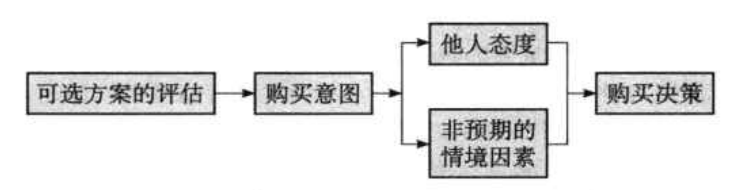


图6—6 可选方案的评估与购买决策之间的步骤

与他人态度有关的是信息媒体所起的评价作用。例如，《消费者报告》（*Consumer Reports*）对各种产品和服务提供公正的专家点评；J. D. Power对汽车、金融服务和旅游产品与服务提供基于消费者的评级；专业的电影、图书和音乐评论家的点评；在亚马逊等网站上的顾客书评；另外，人们利用日益增加的聊天室、布告板和博客等，对各种产品、服务和公司进行评论。

消费者毫无疑问受这些外界评价的影响，小成本制作的电影《鬼影实录》（Paranormal Activity）的成功便可以证明。这部电影的制作成本只有15 000美元，却在2009年获得了超过1亿美元的票房，这完全要归功于大量来自观众的好评和许多网站上的正面线上口碑。[64]

第二个因素是非预期的情境因素，这些因素可能会突然出现并改变购买意图。琳达有可能丢掉工作，也可能更加迫切地想要购买其他产品，或者店里的销售人员可能令她失望。偏好甚至购买意图都不是完全可靠的购买行为的预测因素。

消费者改变、延迟或取消一项购买决策的决定在很大程度上受到一种或多种感知风险的影响[65]：

1. **功能风险**。产品功能没有达到期望。
2. **身体风险**。产品威胁使用者或者其他人的身体健康。
3. **财务风险**。产品物非所值。
4. **社会风险**。购买该产品让人觉得尴尬。
5. **心理风险**。产品影响使用者的心理健康。
6. **时间风险**。产品的故障导致寻找另一个令人满意的产品所需付出的机会成本。

这些感知风险的严重程度随着所涉及的金钱数额、属性的不确定性程度和消费者自信水平的不同而变化。消费者会形成一些降低风险的不确定性和减少其负面结果的常规方法：如取消购买决策、从朋友那里收集信息和产生对知名品牌及其质保的偏好。营销者必须了解这些会引起消费者感知风险的因素，并且为消费者提供信息和支持，以降低这种风险。

□ 购后行为

购买后，消费者可能会注意到产品的某些特性令人不悦，或听说一些关于其他品牌的优点，这时消费者便会产生购后失调，并且会去注意那些支持其购买决策的信息。营销传播应该提供一些信念和评价来加强消费者的选择，并帮助他们对购买的品牌持有好感。因此，营销者的工作并非在消费者购买后就结束了。他们必须跟踪调查消费者的购后满意、购后行为和购后使用与处置。

购后满意　满意是期望和产品感知性能之间的接近程度的函数。[66]如果产品感知性能低于期望，消费者会失望；如果达到期望，消费者会满意；如果超过期望，消费者会欣喜。这些感觉会影响顾客是否再次购买该产品并形成他们对产品的口碑。

期望与性能之间的差距越大，不满意程度就越大。此时，消费者的应对方式就会开始起作用。当产品存在瑕疵时，有些消费者会扩大期望与产品感知性能之间的差距，从而提高不满意程度；有些则会缩小这一差距，从而降低不满意程度。[67]

购后行为　对产品满意的消费者更有可能再次购买该产品，并且往往会向他人称赞该品牌。而不满意的顾客可能会丢弃或退还该产品，或者寻求能够确认产品高价值的信息。他们可能会采取公开行动——向公司抱怨、找律师或向其他群体（如行业、私人或政府机构等）抱怨，也可能会采取个人行动——决定停止购买该产品（退出权）或告诫朋友（发言权）。[68]

第5章曾描述了为了建立长期品牌忠诚而设计的客户关系管理（CRM）计划。与购买者进行购后沟通可以减少退货量和订单撤销量。例如，计算机公司可以写信给新的购买者，祝贺他们选择了一台满意的计算机，或者在广告中列出对品牌感到满意的使用者。也可以为了改进产品而征求顾客的意见，列出便利的维修服务点。他们还可以制作简明易懂的产品使用手册，或者向使用者送出刊载描述新型计算机的文章的杂志。此外，他们还可以提供良好的渠道以便快速解决顾客投诉。

购后使用与处置　营销者还应该跟踪调查购买者如何使用和处置产品（如图6—7所示）。影响销售频率的一个主要因素是产品的消耗率——购买者消耗产品的速度越快，他们就会越早回到市场上再次购买。

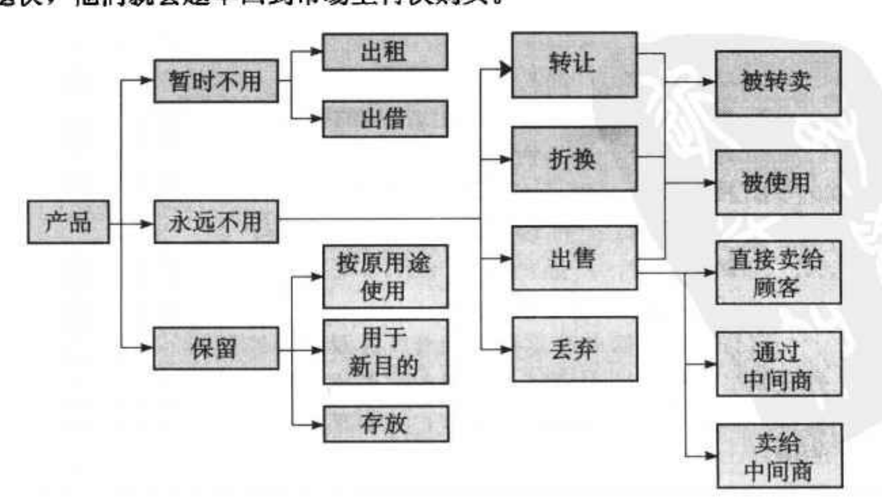


图6—7　顾客怎样使用或处置产品

消费者可能不会在短期内更换产品，因为他们会高估产品寿命。[69]加速更换的一项策略是利用节假日、特殊事件或一年当中的特定时段来开展产品更换活动。

欧乐B（Oral B）就曾经在夏令时开始时发起牙刷的促销活动。另一项策略是向消费者提供更恰当的信息，这些信息是关于：（1）消费者第一次使用产品或需要更换产品的时间；（2）产品当前的性能级别。电池内置的测量器会显示剩余的电量；牙刷的刷毛颜色能显示什么时候刷毛已经磨损；以及诸如此类的方法。也许，提高使用频率最简单的办法就是，当获悉实际使用频率比所建议的低时，说服消费者更频繁地使用产品是有益处的，这样可以克服一些潜在的障碍。

如果消费者丢弃了产品，营销者需要了解他们是怎样处置它的，特别是会破坏环境的产品，如电池、饮料罐、电子设备和一次性尿布等。被丢弃的产品也有可能带来产品机会：像Savers这样的高级服装店每年转售的二手服装的重量达25亿磅；Diamond Safety公司购进经过细磨的旧轮胎，然后制造成运动场的地面覆盖物并进行销售；此外，一般的薯条生产商会扔掉部分马铃薯，而品客（Pringles）则不同，它用整个的马铃薯制成脱水薄片，将其卷起来之后再切成条状。[70]

□ 对消费者决策制定的调节作用

消费者经历决策制定阶段的方式和路径取决于若干因素，包括介入程度和搜寻多样化的水平等。

低介入的消费者决策制定 期望—价值模型假设，消费者在面对营销刺激时会具有较高程度的**消费者介入**（consumer involvement），或称为参与和主动信息处理。

理查德·佩蒂（Richard Petty）和约翰·卡西波（John Cacioppo）提出的精细加工可能性模型（elaboration likelihood model）是一个颇具影响力的关于态度形成与改变的模型，该模型描述了消费者在低度介入和高度介入的状态下是怎样做出评价的。[71]模型解释了两种说服途径：一种是中央路线，即态度的形成或改变是源于消费者对最重要的产品信息进行的大量认真而理性的思考；另一种是边缘路线，即态度的形成或改变并非基于充分的思考，而是源于消费者根据正面或负面的边缘线索所形成的品牌联想。消费者的边缘线索包括名人的宣传、可靠的信息来源，或者任何可以引起正面感知的事物。

只有具有充分的动机、能力和机会时，消费者才会采取中央路线。换句话说，消费者必须想要仔细地评估一个品牌，掌握必要的品牌和产品或服务的知识，并且拥有充足的时间和适当的环境。缺少任何一个条件，消费者便会采取边缘路线进行决策，考虑的更多的是外在因素，而不是关于产品本身的重要信息。

许多产品的购买是在消费者低度介入并且品牌间没有显著差别的情境下完成的。购买食盐就是个很好的例子。如果消费者总是购买同一个品牌的食盐，那只是出于习惯，而非强烈的品牌忠诚。据证明，对于大多数价格低廉、经常购买的产品，消费者的介入程度都很低。

营销者可以使用四种方法将低介入度的产品转变为高介入度的产品。第一，可以将产品与某个息息相关的问题联系起来，如佳洁士将牙膏与防止蛀牙相联系。第二，可以将产品与某种个人状况相联系，例如，果汁生产商开始添加钙等维生素来

增强产品的营养价值。第三，可以设计广告来激发关于个人价值观或自我防御的强烈情感，例如，麦片制造商开始向成人宣传，麦片对于心脏健康的益处和延年益寿并享受天伦之乐的重要性。第四，可以为产品增加某个重要属性，例如，通用电气推出了“柔白”款灯泡。这些策略充其量可以将消费者的介入度从低提高到中度水平，但不一定能推入高介入度的购买行为这一行列。

如果无论营销者做什么，消费者购买决策的介入度仍然很低，他们就可能采用边缘路线。营销者必须向消费者提供一个或更多的正面线索，以令消费者确信他们的品牌选择是正确的，比如利用频繁的广告、醒目的赞助和有力的公关来增强品牌熟悉度。其他能够扭转局面的边缘线索包括偶像名人的宣传、吸引人的包装和有感染力的促销。

寻求多样化的购买行为 有些购买情境的特征是介入度低但品牌差异显著。这时，消费者经常进行大量的品牌转换。以饼干为例，某消费者对饼干拥有一些信念，选择一个品牌时不会进行太多的评估，而是在消费过程中评价该产品。下一次，这位消费者可能会购买另一个品牌，仅仅因为想换一下口味。品牌转换发生的原因是寻求多样性，而非不满意。

同类产品的市场领导品牌和小品牌有着不同的营销策略。市场领导企业会凭借各种相关但款式不同的产品来占满货架空间，避免断货，并且发起频繁的提醒式广告，以鼓励消费者形成习惯性购买行为。挑战企业则可通过提供优惠的价格、有利的交易、优惠券、免费样品和广告等来鼓励消费者进行多样化搜寻，努力打破消费者购买和消费的循环，使消费者有充分的理由去尝试新产品。

行为决策理论与行为经济学

正如你对低介入的决策制定和多样化寻求所猜想的，消费者并非总是以深思熟虑和理性的方式处理信息或做出决策。近 30 年来，营销界最活跃的学术研究领域之一就是行为决策理论（behavioral decisions theory，BDT）。行为决策理论家们已经发现，消费者在许多情境下会做出看起来并不理性的选择。表 6—5 总结了该研究的一些惊人成果。[72]

表 6—5 行为决策理论的一些研究成果

- 当选择组中增加了一个相对较差的产品（一个稍好但明显更贵的面包机）时，消费者更有可能选择一个备选品（家用面包机）。
- 经过考虑之后，消费者更有可能选择一个特定选择组中的折中产品，尽管该产品在任何方面都不是最好。
- 消费者的选择影响他们对自己的口味与偏好的评估。
- 将人们的注意力集中至两个备选品中的一个，往往会提高该备选品的感知吸引力和被选可能性。
- 消费者如何比较价格和感知质量存在差异的产品（通过属性或品牌），以及产品在商店内如何陈列（依品牌或型号），都影响消费者对产品的附加属性或知名品牌的支付意愿。
- 感觉自己的购买决策可能有误的消费者更有可能选择知名品牌。
- 那些容易因错失良机而产生懊悔之感的消费者，更有可能选择目前正在打折的产品，而不会等到折扣更多，也不会购买价格更高的产品。
- 备选产品描述方式的微妙改变（理论上无足轻重）经常影响消费者的选择。
- 为将来消费而进行购买的消费者，在预测他们将来的偏好时容易犯系统性错误。
- 消费者对自己未来口味的预测并不准确，他们并不知道在多次消费同一口味的酸奶或冰淇淋之后，自己的感觉会怎样。

- 消费者经常高估他们对未来事件（电影、意外之财、体育比赛的结果）的情感反应的持续时间。
- 消费者经常高估未来的消费，特别是在限量供应情况下（这就能解释为什么黑杰克（Black Jack）与其他品牌的口香糖每年只限量供应几个月，而其销量却比全年供应时还要高）。
- 在估计未来的消费机会时，消费者经常会假定自己将来需要或所要的品种数量比他们实际需要或所要的要多。
- 消费者不愿意选择那些产品属性或促销优惠的价值很低或毫无价值的备选品，尽管这些属性和优惠是非强制的，而且并不减少产品本身的实际价值。
- 消费者不愿意选择某些被其他消费者出于不重要的原因所选择的产品，即使这些原因并没有对产品价值做出正面或负面的评价。
- 消费者对过去体验的理解和评价在很大程度上受过去事件的结局和趋势的影响。一次服务体验最后阶段的正面结果，有利于对今后整个体验过程的回忆和评价。

所有这些研究及其他研究强调的是：消费者行为具有很强的可构建性，制定决策的情境很重要。理解市场中的这些影响因素，对营销者至关重要。

这些研究成果也对经济学理论及其理性假设提出了挑战，于是出现了行为经济学这一研究领域。[73]我们在这里回顾三大方面——决策启发法、框架制定和其他情境作用的一些问题。营销洞察专栏中的“可预测的非理性”深入讨论了这一问题。

营销洞察

可预测的非理性

丹·艾瑞里（Dan Ariely）在一部新书中评论了他自己及其他学者的一些研究。他们的研究指出尽管消费者以为他们所做的决策有充分根据而且很理性，但事实并非如此。最终证明，在许多不同情境下，多种心理因素和无意识的认知偏差会共同导致似乎并不理性的决策制定。艾瑞里认为这些非理性决策并不偶然，而是系统性的，并且可以预测。正如他所说，人们会反复犯同一个“错误”。他强调的一些引人深思的研究见解包括：

- 销售新产品时，营销者一定要将其与消费者已经知道的产品相比较，即使该产品确实是全新的，不存在直接可比性。消费者很难孤立地评判产品，至少在部分地依赖过去的决策时，消费者更容易做出一项新决策。
- 消费者几乎无法抗拒“免费”的诱惑。在一项实验中，消费者面对两种产品，一个是通常售价较高的瑞士莲（Lindt）巧克力，售15美分，另一个是仅售1美分的普通好时（Hershey）巧克力。消费者只能二选其一。73%的消费者选择了瑞士莲。然而，当瑞士莲的价格减至14美分，而好时免费时，69%的消费者选择了好时，尽管瑞士莲的价格实际已经很优惠了。
- “乐观偏差”或“积极错觉”是一种普遍效应，不分性别、年龄、受教育水平和国籍。人们往往高估他们会体验好结果的机会（婚姻幸福、子女健康或经济有保障），却低估会遭受坏结果的机会（离婚、心脏病发作或违章停车罚单）。

艾瑞里总结道：“如果让我从这本书所介绍的研究中提炼出一条主要心得，那就是我们都是游戏中的棋子，却无法彻底理解游戏规则。”

资料来源：Dan Ariely, *Predictably Irrational* (New York: Harper Collins), 2008; Dan Ariely, “The Curious Paradox of Optimism Bias,” *BusinessWeek*, August 24 and 31, 2009, p. 48; Dan Ariely, “The End of Rational Economics,” *Harvard Business Review*, July - August 2009, pp. 78 -84; “A Managers Guide to Human Irrationalities,” *MIT Sloan Management Review* (Winter 2009), pp. 53 - 59;

Russ Juskalian, "Not as Rational as We Think We Are," *USA Today*, March 17, 2008; Elizabeth Kolbert, "What Was I Thinking?" *New Yorker*, February 25, 2008; David Mehegan, "Experimenting on Humans," *Boston Globe*, March 18, 2008.

□ 决策启发法

之前我们回顾了非补偿性决策制定常用的一些启发法。当消费者在生活中想预测未来结果或事件的可能性进而做出决策时，还会使用其他启发法。[74]

1. **可得性启发法**（availability heuristic）。消费者会根据他们最先而且最容易想到的一个记忆中的特定事例来做出预测。如果这个事例很容易被回想起来，消费者就会高估它发生的可能性。比如，之前的产品故障会导致消费者高估将来产品发生故障的可能性，从而促使他更有可能去购买产品质保。
2. **代表性启发法**（representative heuristic）。消费者会根据一项结果对其他事例的代表性或它们之间的相似性来做出预测。同一产品类别的不同品牌在包装上都很相似，其原因之一就是营销者希望自己的产品被视为该产品类别的代表。
3. **锚定与调整启发法**（anchoring and adjustment heuristic）。消费者做出初步判断之后，会根据额外的信息来调整最初的判断。对于服务营销者而言，强烈的第一印象对于建立一个有利的定锚点是很重要的，这样消费者才能从一个更有利的角度来解释后续的体验。

值得注意的是，营销经理在决策制定过程中也会采用启发法并且可能产生偏误。

□ 框　架

决策框架是指选择被展示给决策者和被决策者看见的方式。一部 200 美元的手机放在一组 400 美元的手机中可能显得不那么贵，但是如果其他手机的价格只有 50 美元，那它就显得太贵了。框架效应是普遍而强大的。

芝加哥大学（University of Chicago）的教授理查德 · 塞勒（Richard Thaler）和卡斯 · 桑斯坦（Cass Sunstein）证明了营销者如何通过消费者所说的选择架构来影响消费者的决策制定，即制定决策和做出购买选择的环境。根据这些研究者的观点，在适当的环境下，一些能够吸引注意力和改变行为的微弱特性对消费者有一定的推动作用。他们宣称纳贝斯克公司采用的选择架构非常明智，该公司提供的 100 卡路里的袋装休闲食品，不仅利润率高，而且可以推动消费者做出更健康的选择。[75]

心理账户　研究人员发现，消费者在支配他们的金钱时会使用心理账户。[76] **心理账户**（mental accounting）是指消费者对决策选择的财务结果进行编码、分类和评估所采用的方法。正式地说，它是"对资金或有价值的东西进行分类的倾向，即使这种分类并没有逻辑根据。比如，一些人会把他们的存款分别存入几个账户来满足不同的目的，尽管任一账户的资金都可以用于任何目的"。[77]

考虑下面两个情境：

1. 假设你花50美元买了一张音乐会的票。[78]当你到达剧场时才发现票丢了。你决定再买一张票。
2. 假设你决定去剧场门口买一张音乐会的票。当你到达剧场时才发现你在途中丢了那50美元。你决定无论如何要买一张票。

你更有可能选择哪种做法？大多数人选择第二个情境。虽然在两种情况下，你损失的同样是50美元，但在第一种情况下，你已经在心理上准备花50美元去听音乐会，再买一张票就超出了你对音乐会的心理账户。而在第二种情况下，丢失的钱并没有归入任何账户，所以，50美元的票并没有超出你对音乐会的心理账户。

根据理查德·塞勒的观点，心理账户基于一组核心原则：

1. 消费者倾向于把获益分割。当卖方拥有一项具有多个正面属性的产品时，让消费者分别评估每个属性是可取的办法。例如，列举出一项大型组织产品的多项优点，可以使各个部分的合计价值看起来大于整体价值。
2. 消费者倾向于把损失合并。如果产品的成本可以附加到另一项较大的购买中，营销者出售该产品时就会具有明显的优势。购房者在购买高价房屋时，往往会关注额外的支出项目。
3. 消费者倾向于将较小的损失与较大的获益合并。“取消”原则也许可以解释为什么一次性缴付大笔税金比每月从工资中扣税的方式更令人厌恶，因为数额较小的扣税能够被数额较大的工资所吸收。
4. 消费者倾向于把小的获益从大的损失分割出来。“苦中有乐”原则也许可以解释为什么购买汽车等巨额购买时的小额折扣会如此普遍。

心理账户的原则部分来自期望理论。**期望理论**（prospect theory）认为消费者会根据价值函数，从获益与损失的角度构建不同的决策方案。通常，消费者不希望遭受损失。他们往往会高估极不可能发生的事件的概率，并低估极可能发生的事件的概率。

◉ 小 结

1. 消费者行为受到三种因素的影响：文化因素（文化、亚文化和社会阶层）、社会因素（参照群体、家庭和社会角色与地位）和个人因素（年龄、生命周期阶段、职业、经济状况、生活方式、个性和自我概念）。研究这些因素为更有效地赢得顾客和服务顾客提供了线索。

2. 影响消费者行为的四个主要心理过程是动机、感知、学习和记忆。

3. 为了理解消费者实际上怎样做出购买决策，营销者必须识别谁做购买决策和谁会影响购买决策；人们可以是发起者、影响者、决策者、购买者或使用者。对不同类型的人应采用不同的营销活动。

4. 典型的购买过程包括下述步骤：问题识别、信息搜寻、方案评估、购买决策和购后行为。营销者的工作就是要理解每一个阶段的消费者行为。他人的态度、非预期的情境因素和感知风险都可能影响购买决策，消费者购后的产品满意程度、产品的使用与处置方法和公司的行为都会影响购买决策。

5. 消费者是建构性决策的制定者，并且受到很多情境因素的影响。消费者经常使用许多启发法并且以低介入度的方式进行决策。

◉ 营销应用

营销辩论：目标营销不好吗？

当营销者日益针对细分市场开展营销计划时，一些批评家谴责这些营销努力是掠夺性的。他们将在低收入郊区展示的大量烟酒招牌广告看作对弱势的细分市场的利用。针对非洲裔美国人和其他少数族裔群体而展开的营销计划，遭到的批评尤为激烈，这些计划被指责经常使用带有成见和不恰当的描述。而另一些人则反驳，目标营销和定位营销对营销来说至关重要，因为这些营销计划是在努力关注特定的消费者群体。

辩论双方

正方：将少数群体作为目标市场是掠夺性的。

反方：将少数群体作为目标市场是正确的商业行为。

营销讨论：心理账户

关于购买产品或服务，你有什么样的心理账户？你花钱时有什么习惯吗？你的习惯和其他人是否不同？你是否按照塞勒的四个原则来应对获益和损失？

◉ 卓越营销案例

迪士尼公司

能够像迪士尼那样密切联系顾客的公司不多。自1923年创立以来，迪士尼这个名字一直代表着全家人的优质娱乐场所。公司最初由沃尔特·迪士尼和罗伊·迪士尼（Roy Disney）兄弟创建，并在20世纪扩展了其业务范围，开始向世界各地的家庭提供高品质而且令人难忘的娱乐服务。仅以简单的黑白动画片起步的迪士尼，后来成了世界的奇迹。现在，公司经营的业务包括主题公园、电影制作、电视网络、戏剧制作、消费品和不断增加的网上业务。

在最初的20年里，沃尔特·迪士尼制作公司（Walt Disney Productions）是一家生计维艰的卡通制片厂，它向世界推出了其史上最著名的卡通形象——米老鼠。那时，很少有人看好迪士尼的前景，但是该公司在1937年首次制作的有声动画片——《白雪公主和七个小矮人》（Snow White and the Seven Dwarfs）取得了轰动性成功，并在接下来的30年里，陆续推出了其他经典动画片，如《木偶奇遇记》（Pinocchio）、《小鹿斑比》（Bambi）、《灰姑娘》（Cinderella）和《小飞侠彼得·潘》（Peter Pan）；还有《欢乐满人间》（Mary Poppins）、《万能金龟车》（The Love Buy）等，以及《大卫·克罗传》（Davy Crockett）等电视连续剧。

1966年沃尔特·迪士尼去世的时候，他已经举世闻名。那时，公司已经将迪士尼的品牌伸展到了电影、电视和消费品行业，还有该公司的首家主题公园——南加利福尼亚州的迪士尼乐园，在这里全家人都可以在现实生活中领略迪士尼的魔力。沃尔特去世后，罗伊·迪士尼成为CEO，并实现了沃尔特的梦想——在佛罗里达州建立起24 000英亩的沃尔特·迪士尼世界主题公园。到1971年罗伊去世时，迪士尼已经被两兄弟打造成了一个象征信任、娱乐和消遣的品牌。凭借那些动人的标志性形象、故事和不可磨灭的记忆，迪士尼引起了儿童、家庭和成年人的共鸣。

失去两个元老兄弟的领导后，该公司惨淡经营了几年。直到1980年，沃尔特·迪士尼公司重新站了起来，开始思考新的方法来瞄准注重家庭观念的核心消费者群，同时考虑开拓新的领域，以接近老年受众。它推出了迪士尼频道（Disney Channel）、试金石影片公司（Touchstone Pictures）和试金石电视公司（Touchstone Television）。另外，迪士尼还为“周日迪士尼影片之夜”（The Dis-

ney Sunday Night Movie）制作经典电影，并以极低的价格销售迪士尼经典电影的录像带，以进军新一代儿童的市场。20世纪90年代，迪士尼品牌持续扩张，涉足出版业、国际性主题公园和戏剧制作等领域，在全世界面向各种受众打开了市场。

现在，迪士尼公司共有五个业务部门：沃尔特·迪士尼制片厂（The Walt Disney Studios）制作电影、唱片和戏剧；公园和度假村（Parks and Resorts）专门运作迪士尼的11个主题公园、游船公司和其他与旅游有关的资产；迪士尼消费品公司（Disney Consumer Products）销售所有迪士尼品牌产品；媒体网络公司（Media Networks）经营迪士尼的电视网络，如ESPN，ABC和迪士尼频道；还有一个是互动媒体集团（Interactive Media）。

目前迪士尼面临的最大挑战是，在坚守其品牌传统与核心价值的同时，如何保持这个90年之久的品牌在核心受众中的关联性与流行性。迪士尼的首席执行官鲍勃·伊戈尔（Bob Iger）解释道："一个受人们追捧与信任的品牌应该尝试新的平台与市场，进而向新的消费者敞开大门。经营一个具有悠久历史的公司，当公司传统与创新观念及关联性出现冲突时，你免不了要应对各种决策与矛盾。我坚信应该尊重公司的传统，但同时我也坚信公司需要创新，而且需要协调传统与关联性之间的关系。"

在公司内部，迪士尼一直专注于"迪士尼差异"的策略，这是一种动态的价值创造手段，凭借的是使迪士尼在竞争对手中与众不同的高质量和赞誉。迪士尼调整了其各方面的业务与能力，以便从多重途径高效而经济地贴近受众。一个成功的范例就是，迪士尼专门针对青少年制作了一部系列电视剧《汉娜·蒙塔娜》（Hannah Montana），然后将其开拓至各个富有创意的部门，最终为公司打造出了一个重要的连锁产品系列，包括销售额上百万美元的CD、电子游戏、流行消费品、电影、世界巡回音乐会和正在中国香港、印度与俄罗斯的国际迪士尼度假村进行的现场表演。

迪士尼还利用新兴技术以创新方式与消费者沟通。它是最早开始以播客视频定时发布电视节目的公司之一，也是最早开始发布即时产品新闻以及对公司员工及公园主管作采访的公司之一。迪士尼的网站给电影预告片、电视片段、百老汇表演和主题公园的模拟体验等提供了启示，它的影响还不止于此。此外，公司继续探索新的途径以使米老鼠及其他动画形象能够在网络上更加流行和生动。

根据内部研究，迪士尼估计消费者每年沉浸于迪士尼品牌世界的时间总计达130亿小时。世界各地的消费者收看迪士尼频道的电视节目的时间达100亿小时，花在迪士尼度假村和主题公园的时间为8亿小时，还有12亿小时用于在家中、电影院或计算机上观看迪士尼电影。2008年迪士尼的收入接近380亿美元，现在已经成为世界第63大公司。

［问题］

1. 迪士尼是如何尽其所能来与核心消费者进行沟通的？

2. 利用新的途径来扩张迪士尼品牌的风险与收益分别是什么？

资料来源："Company History," Disney.com; "Annual Reports," Disney.com; Richard Siklosc, "The Iger Difference," Fortune, April 11, 2008; Brooks Barnes, "After Mickey's Makeover; Less Mr. Nice Guy," *New York Times*, November 4, 2009.

宜家公司

宜家公司创立于1943年，创始人是一位年仅17岁的瑞典人——英格瓦尔·坎普拉德（Ingvar Kamprad）。公司最初仅销售笔、圣诞卡片和坎普拉德家庭农场的树种，最终却发展成为家具业的零售巨头，并创造了一种全球文化现象，《商业周刊》称之为"一站式清凉圣殿"和"典型的宗教品牌"。

宜家激发了顾客对它高度的兴趣与忠诚。

2008年，世界各地光临过宜家的顾客多达5亿人。2005年，宜家的一个新店在伦敦落成之际，大约6 000人在开业之前便早早抵达。在亚特兰大的一项比赛当中，有五位获胜者被授予“搞笑大使”的称号，因为为了领取奖金，在宜家开业之前，他们不得不在店里住了整整三天，不过他们却乐在其中。

宜家之所以如此成功，靠的是向消费者提供其独特的价值主张，即产品价格低廉而秉承前沿的北欧设计风格。公司最受欢迎的价廉商品包括一些带有独特瑞典名字的产品，如279美元的Klippan双人沙发、60美元的BILLY书架和仅售8美元的LACK床头柜。宜家的创始人坎普拉德患有阅读困难症，他坚信记住品牌名称比记住代码或数字更容易。公司之所以能提供如此低廉的价格，部分原因在于大多数商品都采用平板包装，需要顾客在家中完成组装。这一策略不但能够降低运输成本并方便运输，同时也能更有效地利用卖场的货架空间。

宜家的梦想是“为大多数人创造更加美好的日常生活”。创始人坎普拉德曾这样描述宜家的价值提供理念：“人们的消费水平较低，我们应该关心他们的利益。”宜家坚持着这一宗旨，每年降低产品价格的幅度都在2%～3%。对价格的重视也给公司的效益带来了好处：宜家的利润率为10%，高于塔吉特百货（7.7%）和1号码头进出口公司(Pier I Imports)（5%）这样的竞争对手。宜家的货品来源于遍布世界各地的许多公司，而不像多数零售商那样只使用几个供应商。这保证了价格尽可能达到最低，并且为消费者节省了开支。现在，宜家拥有来自53个国家的大约1 300个供应商。

宜家的卖场一般离市中心很远，这可以帮助降低土地费用和税收。顾客光顾宜家卖场通常需要往返50英里。许多卖场都设计成一个巨大的箱形，门窗很少，并漆成亮丽的黄色和蓝色——这是象征瑞典的颜色。宜家通过使用低瓦数的灯泡来节省能源，并且营业时间超长——有些是24小时营业的。逛宜家卖场时，消费者会获得与大多数家具零售店全然不同的体验。地板上有单向箭头指引消费者先逛完整个卖场，再拿购物车来到仓库，从平板货架上取走想要的商品。

虽然许多宜家的商品是全球统一销售的，但是公司也会迎合当地口味。

- 在中国，宜家曾经准备了25万个带有鸡年主题的塑料餐具垫，结果春节一过就销售一空。
- 宜家的雇员发现美国消费者购买花瓶用来喝水，因为他们觉得宜家的杯子太小，之后公司就为美国市场研制了更大的杯子。
- 拜访欧洲和美国的消费者家庭时，宜家的经理发现欧洲人通常把衣服挂起来，而美国人则喜欢把衣服叠起来。因此，公司就为美国市场设计了抽屉更深的衣橱。
- 拜访过加利福尼亚州的西班牙裔家庭之后，宜家扩大了加州卖场里的桌椅布置和就餐空间，调亮了家具颜色，并且在墙壁上挂起更多画框。

目前，宜家在38个国家拥有大约300个卖场，2009年的收入高达215亿欧元，已经成为全球最大的家具零售商。从销售额来看，宜家最大的贸易国包括德国（16%）、美国（11%）、法国（10%）、英国（7%）和意大利（7%）。

［问题］

1. 宜家是怎样在不同的市场正确地贴近消费者的？它还可以怎么做？

2. 宜家从根本上改变了人们购买家具的方式。讨论这一策略的利与弊。

资料来源：Kerry Capell, "IKEA: How the Swedish Retailer Became a Global Cult Brand," *BusinessWeek*, November 14, 2005, p. 96; "Need a Home to Go with That Sofa?" *BusinessWeek*, November 14, 2005, p. 106; Ellen Ruppel Shell, "Buy to Last," *Atlantic*, July/August 2009; Jon Henley, "Do You Speak IKEA?" *Guardian*, February 4, 2008; IKEA, www.ikea.com.

第 7 章 分析组织市场

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 什么是组织市场？它与消费者市场的区别是什么？
2. 组织购买者面对怎样的购买情形？
3. 谁参与了组织间（B2B）购买流程？
4. 组织购买者是如何做决策的？
5. 公司如何与组织客户建立稳固的关系？
6. 机构购买者和政府是如何进行购买的？

企业组织并不只是进行销售，它们还购买大量的原材料、元器件、厂房设备、物资和商业服务。根据美国人口普查局的调查结果，仅在美国本土，拥有受薪员工的企业就约有 600 万个。为了创造和获取价值，销售者需要了解这些组织的需求、资源、政策和购买程序。

商业软件巨头甲骨文公司（Oracle）凭借一整套产品和服务成为软件服务的领导者，因为这套产品满足了客户对商用软件的需求。甲骨文公司最初以旗舰数据库管理系统出名，后来它斥资 300 亿美元收购了 56 家公司，包括用 74 亿美元收购的太阳微系统公司（Sun Microsystems）。最终，甲骨文公司的收入翻倍，达到了 240 亿美元，它的股价也因此暴涨。

为了成为一个给各类组织客户提供一站式服务的公司，甲骨文努力提供软件行业中最多元化的产品。该公司销售的产品包括服务器、数据存储设备、操作系统、数据库、会计软件、销售软件以及供应链管理软件。与此同时，甲骨文还推出了“融合项目”（Project Fusion）以统一不同的产品应用，这样一来，客户能够享受到同时使用该公司多款软件所带来的好处。有时，甲骨文公司的市场权力会遭到一些客户的更多批评，也会引发政府监管部门的更多关注。同时，许多长期客户认可了它在产品创新和客户满意度上的成就。[1]

有一些世界上最有价值的品牌就属于组织营销者，例如，ABB、卡特彼勒、杜邦、联邦快递、通用电气、惠普、IBM、英特尔、西门子等。许多基本市场营销的原则也适用于组织营销者。它们需要接受全方位营销原理，例如像其他营销一样与客户建立稳固的关系。但组织营销和其他营销相比也具有独特之处。本章我们将重点介绍在组织市场开展营销活动的关键异同点。[2]

什么是组织购买

小弗雷德里克 · E · 韦伯斯特（Frederick E. Webster, Jr.）和约拉姆 · 温德（Yoram Wind）将**组织购买**（organization buying）定义为一个决策过程，正式组织可以通过这个过程建立购买产品和服务的需要，并通过这个过程在多个品牌和供应商中进行挑选、评价和确认。[3]

组织市场与消费者市场的比较

组织市场（business market）包括所有购买产品和服务用以生产以出售、出租或提供给其他组织为目的的其他产品和服务的组织。构成组织市场的主要行业有：农业、林业和渔业；矿业；制造业；建筑业；运输业；通信业；公用事业；银行、金融和保险业；分销业；服务业。

向组织购买者销售比向消费者销售涉及更多的项目和资金。试想一下生产和出售一双皮鞋的过程：兽皮经销商必须把兽皮出售给制革商，制革商将它制成皮革之后出售给皮鞋制造商，皮鞋制造商制成皮鞋之后出售给批发商，批发商再将皮鞋转售给零售商，零售商最后将皮鞋卖给消费者。在供应链上的每一方必须购买其他的产品和服务。

鉴于组织间营销活动的高度竞争性，营销者面临的最大挑战正是商品化。[4]商品化侵蚀了利润空间并且削弱了消费者忠诚度。只有当目标消费者确信市场中存在有意义的区分，并且公司产品的独特优势值得支付额外价格时，才能克服商品化。因此，组织间营销的一个关键步骤就是创造并传达与竞争者之间的相对差异。以下是航星公司（Navistar）如何调整其营销策略以面对经济危机和不同的消费者心态。

航星公司 航星公司销售卡车和大型客车，它多样的顾客群中包括簿记员、卡车司机、保险人员和大型零售商等。近年来，这些顾客疲于处理由持续上涨的燃油价格、愈加严厉的联邦法规和日益增强的环保意识所带来的严苛的经济现状。为了回应这些消费者的顾虑，航星设计了全新的营销策略和营销攻势。它引进了新的卡车和引擎生产线，包括第一辆中型混合动力卡车和新型柴油引擎。为了支持新产品的开发，航星发起了一轮全面的多媒体营销攻势，包括实验性的卡车停车点、核心产业项目的流动展出、对外视频邮件、品牌广告和面向博客的推广项目。它甚至拍摄了一部纪录片风格的短片《驾驶与投递》(Drive and Deliver)，其中展示了三辆在全美各地进行投递工作的长途卡车，它们正是航星的新款孤星（LoneStar）长途运输卡车的模型。[5]

组织市场营销者面临众多与消费者市场营销者相同的挑战。特别是理解顾客和

顾客重视的东西对二者都极为重要。一项对顶级B2B公司的调查显示，它们面临着如下挑战[6]：

1. 以新的方式深刻理解消费者的需求。
2. 识别组织发展的新机遇。
3. 改善价值管理技术和工具。
4. 更好地衡量营销成果和责任指标。
5. 在全球市场中竞争和发展，特别是在中国市场。
6. 通过更快地将创新产品投入市场，并转向更具竞争力的商业模式来对抗产品和服务商品化的威胁。
7. 说服高级决策人员接受营销观念并支持强健的营销项目。

然而，组织市场营销者和消费者市场营销者在某些方面截然不同。

- **购买者数量较少，规模较大。**组织营销者服务的购买者通常比消费品营销者服务的购买者数量少得多，但规模大得多，特别是在飞机引擎和国防武器等产业。生产轮胎的固特异公司（Goodyear）、生产发动机的康明斯公司（Cummins）、生产控制系统的德尔福公司（Delphi）和其他汽车零部件制造商依靠几家大型汽车制造公司来获得大额合同。
- **密切的“供应商—顾客”关系。**由于较少的顾客数量以及大顾客的重要性和实力，供应商通常被要求定制产品，以满足不同的企业消费者的需求。根据供应商增值项目，总部位于匹兹堡的PPG公司向其供应商的维护、修理以及操作产品和服务的能力提出了更高的要求，以便于提出能够为PPG年度销售总额增值（或节约成本）5%的建议。一家首选供应商向其提交了一个方案：通过协商新设备和荧光灯泡的折扣价格将照明成本降低16万美元。[7]组织购买者往往选择那些也从自己这里购买产品的供应商。如果一家化工企业从一家造纸厂购入了大量纸制品，则后者可能也会购买前者的产品。
- **专业采购。**组织商品通常由受过专门训练的采购代理购买，他们按照组织的购买政策、约束和要求购买商品。许多购买手段（如询价、采购方案和采购合同）在消费品购买中并不常见。专业采购人员的整个职业生涯都在学习如何更好地购买。他们中的许多人属于供应管理协会（Institute for Supply Management），该协会旨在改善专业采购人员的工作效率和地位。这就意味着组织营销者必须提供更多的产品技术数据，并说明自己的产品与竞争者相比的优势。
- **多重购买影响。**通常有更多的人影响组织购买决策。购买委员会由技术专家组成，在进行主要商品的采购时，甚至会有高层管理人员参与其中。组织营销者必须派出受过良好训练的销售代表和销售团队与这些训练有素的采购人员打交道。
- **多次销售访问。**一项由麦格劳-希尔公司进行的研究显示，为了接近产业的平均销售量，企业需要进行4～4.5次访问。在进行大型项目的资本设备销售时，可能在项目中投入更多的努力。从报价到发布产品的整个销售周期以年为单位计算。[8]
- **衍生性需求。**对组织产品的需求最终来源于对消费品的需求，因此组织营销者必须检测最终消费者的购买模式。总部位于匹兹堡的康寿能源公司（Consol Energy）的煤炭业务主要依赖公用事业和钢铁公司的订单。事实上，它依赖更广泛的消费品经济需求，例如汽车、机器和家电这些以电力和

钢铁为基础的产品。组织购买者必须密切关注当前和预期的经济因素，如生产水平、投资、消费支出和利息率。在经济衰退时期，它们减少对厂房、设备和库存资产的投资。在这种环境下，组织营销者几乎无法刺激总需求，他们只能更努力地增加或维持其需求份额。

- **缺乏弹性的需求**。许多组织产品和服务的总需求缺乏弹性，并且受价格变化的影响不大。皮鞋生产商不会因为皮革降价而购买更多皮革，也不会因为其价格上涨而减少购买，除非它们能找到满意的替代品。短期需求尤其缺乏弹性，因为生产者无法快速改变生产方式。占总成本份额非常小的产品也缺乏弹性，如鞋带。
- **波动性需求**。对组织产品和服务的需求比对消费品和服务的需求更不稳定。消费品的一点需求增长就能够引起对厂房和设备的巨大需求增长以增加产出。经济学家将这种现象称为“加速效应”。有时，消费品需求增长 10%能够引起下一阶段公司货物的需求提高 200%。消费品需求下降 10%则会导致组织产品的完全崩溃。
- **购买者在地域上比较集中**。近年来，超过一半的美国组织购买者集中在 7 个州：纽约、加利福尼亚、宾夕法尼亚、伊利诺伊、俄亥俄、新泽西和密歇根。生产者在地域上的集中有助于降低销售成本，同时组织营销者需要控制特定产业的区域转移。
- **直接购买**。组织购买者通常直接从生产者处购买，而不是通过中间商，特别是购买那些技术复杂或昂贵的商品时，如大型计算机和飞机。

□ 采购类型

组织购买者在进行一项采购的过程中会面临许多决策。决策的数量取决于待解决问题的复杂程度、购买要求的新奇程度、涉及的人数以及要求的时间。采购类型可分为三种：直接重购、调整性重购和新采购任务。[9]

- **直接重购**。在直接重购中，采购部门根据惯例重购产品（如办公用品和大型化工品），并且从核准名单中选择供应商。这些供应商努力保持产品的服务和质量，并经常提议采用自动化重购系统以节省时间。而核准名单外的供应商会试图提供新产品，或者使采购部门对现有的供应商产生不满意。它们先尽力争取到小额订单，然后随着时间逐渐扩大对其采购份额。
- **调整性重购**。调整性重购是指购买者希望修改产品的规格、价格、交货要求或其他条件的情形。调整性重购通常会扩大双方决策参与者的人数。列入选购名单的供应商会感到不安，它们不得不尽力保住客户；名单外的供应商则看到了一些商机。
- **新采购任务**。新采购任务是指采购者首次购买某一服务或产品（如办公大楼、新式安全系统）的情形。成本或风险越大，决策参与者就越多，信息收集也越多，从而完成决策的时间就越长。[10]

组织购买者在直接重购中所做决策最少，在新采购任务中所做决策最多。随着时间的推移，新采购任务会变成直接重购和日常采购行为。

新采购任务是组织营销者最大的机会和挑战，采购过程包含以下几个阶段：知晓、兴趣、评价、试用和采用。[11]大众媒体在最初的知晓阶段非常重要，销售人员在兴趣阶段的影响最大，技术来源在评价阶段最为重要，网上销售在各个阶段都可能会有用。

在新采购任务中，购买者必须决定产品的规格、价格限度、交货条件与时间、服务条件、支付条件、订购数量、可接受的供应商以及精心挑选的供应商。不同的参与者会影响每一项决策，制定这些决策的顺序也会改变。

由于新采购任务涉及复杂的销售问题，许多公司采用了由最佳销售人员组成的传教式推销团队。品牌承诺和制造商的品牌识别度在建立信任以及使客户产生考虑改变的愿意方面十分重要。[12]营销者还试图接触尽可能多的主要参与者，并为他们提供有用的信息和帮助。

一旦客户已采购过某品牌，该品牌供应商就设法不断增加其产品的价值，促进客户进行再次购买。数据存储的领导者EMC公司通过给客户提供自定义信息，对其一系列优秀的计算机软件进行了重新定位，让软件产品能够管理信息而非仅仅存储信息。[13]

那些希望在一项大宗产品或服务的交易中价格下降六七位数的客户希望得到所有能得到的信息。吸引新买家的一种方法是创建“典型客户”方案，现有的满意客户与公司的销售部门和营销部门合作同意将自己列为“典型客户”。惠普、朗讯、优利系统（Unisys）等一些科技公司都已经采用了这种方案。

组织营销者也认识到了品牌的重要性，以及他们必须怎样做才能在若干领域的市场中取得成功。波音公司（Boeing）的产品很多，从商用飞机到卫星都有，它实施了“一个公司”的品牌战略，用“一个品牌”的企业文化将不同的业务进行了统一。这个战略是三股螺旋代表的一部分：（1）企业精神（波音公司为什么这样做）；（2）精确执行（波音公司怎样把事情做好）；（3）展望未来（波音公司能获得什么）。[14]另一个典型的例子是NetApp公司越来越重视组织间品牌营销。

NetApp公司 NetApp公司是一家《财富》（*Fortune*）全球1 000强企业，它为中型和大型客户提供数据管理和存储方案。虽然该公司在市场上取得了一些成就，但是直到2007年，公司在创建品牌方面的努力仍然很混乱。2008年，公司对其正在使用的品牌进行了整改，并最终更名为NetApp。品牌顾问公司朗涛（Landor）为该公司的品牌和新名称创造了新的特征、体系、命名规则、基调和口号——“走得更快更远”。这也强调了NetApp卓越的技术、创新能力和以客户为中心“把事情做好”的企业文化。这样的品牌提升了营销效能，但是仍有一些不尽如人意的地方。公司网站被称为“被转基因的网站”，因为网站经过了如此多的开发人员12年的工作和调整。最终，网站内容简化并重组了对公司介绍，也使修改和更新更加容易。这个新网站使搜索量增长了大约4倍，大大增加了销售机会。即使是经济衰退时期，NetApp仍然在营销传播中进行大量投资，它投放印刷广告、网络广告并将广告接入社交媒体——社区和论坛，博客，Facebook，Twitter和YouTube。[15]

□ 系统采购和销售

许多组织购买者更喜欢从一个销售商处购买整体的解决方案，这种做法称为系统采购，它起源于政府对重要武器和通信系统的采购。政府向主要的承包商招标，获胜的承包商对招标项目负责并从二线承包商处购得零部件组装系统。这样，该主要承包商就提供了一种“交钥匙解决方案”，因为购买者只需转动一把钥匙就能完成工作。

销售商日益认识到，购买者喜欢以这种方法进行采购，并且许多销售商已经将系统销售视作一种营销工具。系统销售的另一种形式是系统承包，在这种形式中，单一供应商向购买者提供所要求的全套服务（包括维护、修理、操作）。在合同期间，供应商还需要管理客户的库存。壳牌石油公司为它的组织客户管理石油库存，并告诉它们何时需要补充。客户从降低的采购和管理成本中受益，并在合同期内享受价格保障。销售者则从稳定的需求和减少文书工作所带来的经营成本的降低中受益。

在投标建设大型工业项目，如水坝、钢铁厂、浇灌系统、卫生系统、管道建设、公用设施、新城镇建设时，系统销售是一种关键的产业营销战略。客户为供应商提出一份项目技术规格和要求的清单。项目工程企业必须在价格、质量、可靠性等方面竞争以赢得合同。然而，供应商并不只是受到客户需求的支配。正常情况下，它们在此过程的早期会与客户积极互动，这也就影响了产品规格的要求。或者，它们可以超越产品规格，在其他方面提供更多的附加价值。如下面例子所示。

向印度尼西亚政府营销　印度尼西亚政府招标要在雅加达附近建造一座水泥厂。一家美国公司提出投标建议，其中包括选址、工厂设计、聘用建筑工人、装配材料设备，最后将完成的工厂移交印度尼西亚政府。而一家日本公司在提案中提出不仅包括以上这些服务，它还会招聘和培训工人以维持工厂运转、通过贸易公司将水泥产品出口、用水泥铺路以及在雅加达兴建新办公大楼。虽然日本公司的投标需要投入更多的资金，但它最终赢得了这个合同。显然，日本公司的观点不仅仅是建造一座水泥厂（狭隘的系统销售观），而且还包括促进印度尼西亚的经济发展。它的视野比客户的需求更宽阔，这才是真正的系统销售。

组织购买过程中的参与者

谁在采购企业组织所需的价值上万亿美元的产品和服务？采购代理在直接重购和调整性重购的情形中有着重要影响，而其他部门人员在新任务采购的情形中更具影响力。工程人员在产品部件的选择上有绝对影响力，采购代理则在供应商的选择上起主导作用。[16]

□ 采购中心

韦伯斯特和温德将购买组织的决策单位称作采购中心。采购中心由“所有参与购买决策过程的个人和团体组成，他们拥有相同的目标并共同承担决策风险”。[17]购买中心包括在购买决策过程中扮演以下七种角色中的任何一种的所有组织人员。

1. **发起者**：请求购买物品的人，包括使用者和其他人。
2. **使用者**：使用产品和服务的人。通常，使用者首先提出购买建议，并协助确定对产品的要求。
3. **影响者**：影响购买决策的人，他们经常协助确定产品规格并为评价可选方

案提供信息。技术人员是非常重要的影响者。

4. **决定者**：决定产品要求和供应商的人。
5. **批准者**：批准决定者和使用者提供的行动方案的人。
6. **购买者**：有权正式选择供应商并安排购买条款的人。他们可能协助制定产品规格，但是他们的主要职能在于选择销售商和进行谈判。在更复杂的采购情况中，购买者可能包括高层经理。
7. **守门人**：有权力阻止销售人员或信息接近采购中心成员的人。例如，采购代理、接待人员和电话接线员可能阻止销售员联系使用者和决定者。

同一个角色可能由多人担任（例如，可能有多名使用者或影响者），同一个人也可能同时担任多个角色。[18]例如，一位采购经理可能同时担任购买者、影响者和守门人的角色：她可以决定哪些销售代表可以拜访组织中的其他成员，执行怎样的预算和规定其他限定条件，以及哪家企业能够真正得到这笔业务，即使其他人（决定者）可能选择能够满足公司需求的两个或者更多的潜在供应商。

典型的采购中心至少有5～6名成员，通常为12名成员，包括政府官员、咨询顾问、技术顾问以及营销渠道成员。一项研究发现，与2001年相比，2005年平均多出3.5个人参与组织采购决策的制定。[19]

□ 采购中心的影响

采购中心通常包括几名不同利益、地位和说服力的参与者，有时候他们的决策标准甚至相去甚远。工程师可能最关注产品最大化效能；生产人员可能最关注使用的便利性和供应的可靠性；财务人员可能最在意采购的经济效益；采购人员可能最关心运营和重置成本；行政人员则更加重视安全问题。

组织购买者都有个人动机、认知和偏好，这些因素受其年龄、收入、受教育程度、职位、个性、对待风险的态度以及文化的影响。他们可以被分为“一切从简”型的购买者、“自身专家”型的购买者、“追求最优”型的购买者和“全部完成”型的购买者。一些受过高等教育的年轻购买者自身就是计算机专家，他们在选择供应商前会对竞争方案进行严格的分析。另一些人则是老油条中的高手，挑动各个竞争对手相互压价。在一些公司里，掌握购买权的人是富有传奇色彩的。

韦伯斯特提醒道，购买决定最终是由个人而不是组织做出的。[20]个人受其自身的需求和认知驱动，试图将组织中获得的回报最大化（公司、升职、认可度、成就感）。个人需求激励个人行为，但组织需求则规范购买决策过程及其结果。因此，企业家并不是购买产品，而是购买以下两个问题的解决方法：组织的经济性和策略性问题以及他们获得个人成就与报酬的问题。在这种意义上，产业购买决定既是感性的，又是理性的，因为它需要同时服务于组织和个人的需求。[21]

一家工业零部件制造商的调查表明，尽管中小规模客户企业的高层管理人员从其他公司放心地采购，但是他们似乎隐藏了潜意识里对购买制造商产品的不安。持续不断的技术变革使得他们对企业内部的影响非常担忧。认识到这种不安后，该制造商重新制定了销售方案，更多地强调了情感诉求以及它现有的生产线如何使企业客户的员工提高效率，从而缓解对由于使用其部件造成的压力和纠纷的管理。[22]

意识到这些内因和外因后，更多的工业公司更加重视强化公司自身的品牌。艾默生电气公司（Emerson Electric）是一家电动工具、压缩机、电气设备和工程解

决方案的全球供应商，是由60家独立公司（或匿名公司）组成的企业集团。新上任的首席营销总监将这些品牌整合到统一的全球性的品牌构建体系中，这使得艾默生电气获得了更广阔的空间。因此，在利用其全球品牌的同时，它可以继续进行本地销售。新的销售业绩和股价上涨随之而来。[23]美国SAS公司是另外一家认识到公司品牌重要性的企业。

SAS公司 SAS公司是著名的商业分析软件公司，从1999年到现在一直处于领先地位。它的总销售额超过23亿美元，并且受到许多IT客户的喜爱，然而行业观察员把它称为“极客品牌”。公司的客户主要是拥有数学或统计分析学博士学位的IT管理人员。为了扩大市场，公司还需要更多接触大公司的高层管理人员。这些人往往不知道SAS软件是什么、能解决什么问题，或者他们认为企业分析不是战略问题。为了使户外广告更有效，SAS公司启用了新的商标和口号“知识的力量”，做了电视广告，并在《商业周刊》、《福布斯》、《华尔街日报》等商业刊物中刊登印刷广告。下面是一则宣传SAS新品牌的电视广告：

> 公司发展，关键不是收获新的电子商务信息，这些信息只是进行解释。使用SAS智能技术，你可以更好地管理信息，使所需知识触手可及。SAS，知识的力量。

之后的调查显示，SAS逐渐转变为主流的决策品牌，并且成为易用和必需的品牌。SAS公司自品牌变更后使收入翻了一倍多，并在企业内部取得了巨大成功，成为世界上最大的并具有高收益的私有软件企业。14年来，该公司一直位于《财富》杂志评出的“全美最佳雇主”之列，并在2010年荣登最佳雇主榜首。[24]

□ 企业定位与采购中心

为了成功地进行组织间（B2B）营销，组织营销者需要了解：在销售中应该把重点放在哪类公司以及应该把重点放在采购中心的哪些人身上。

企业定位 组织营销者有多种方法对市场进行划分，从而确定他们开展销售的公司的类型，这将在第8章中做详细讨论。像铁姆肯公司（Timken）一样，寻求发展前景最大的企业部门、最有价值的客户和最佳的公司发展机遇是至关重要的。

铁姆肯公司 铁姆肯公司是一家为许多行业生产轴承和相关产品的制造企业。当它发现公司净收入和股东回报低于竞争对手时，开始担心自身没有在最盈利的领域进行投资。为了确定在财务上具有吸引力的业务和最具价值的产品，该公司进行了广泛的市场调研。结果显示，一些顾客虽然产生了很多业务却几乎没有收益潜能，另一些顾客则与之相反。因此，铁姆肯公司将重心从汽车工业转移到重型加工、航空航天和国防工业，同时它将没有财务吸引力或吸引力最小的业务转移出去。一家拖拉机生产商反映铁姆肯的轴承价格对其中等型号拖拉机来说过高，铁姆肯建议该公司寻找其他供应商但继续对其销售大

型拖拉机轴承，以满足两种需求。通过调整产品价格和沟通方式来吸引恰当类型的公司，2008年铁姆肯创造了收入纪录，达到57亿美元。[25]

然而，由于经济增长的减缓限制了大型企业的采购部门，中小型企业市场为供应商提供了新机遇。了解更多B2B市场，请看营销洞察专栏中的“小企业的大业务”。

营销洞察

小企业的大业务

小企业是员工人数少于500人的企业，它占公司总数的99.7%，并且将近雇用了私营部门员工的一半。在过去的10年中，它们每年净增60%～80%的新工作岗位。根据小企业管理局宣传办公室（Small Business Administration's Office of Advocacy）的资料，2007年美国新成立了近64万家小企业，这些新的企业都需要资本设备、技术、物资和服务。除了美国，看看全世界的合资企业，你会发现一个巨大的发展中的B2B市场。以下是两个顶尖企业如何接近这个市场的案例：

● IBM的顾客中，中小企业占了20%。它为这个市场推出了硬件、软件、融资服务一体的快捷项目。IBM通过地区代理商、独立的软件销售商和经销商进行销售，公司每年投入上千万美元的广告费支持中小规模客户的产品推广，包括美国银行家和公司出版物等。该公司还通过《倡议者》（*The Advocate*）和*Out*杂志上的广告直接针对同性恋企业主，并且与非营利组织合作，达到接触少数族群和其他人种群体的目的。

● 美国运通一直在稳步增加其针对小企业推出的信贷卡的功能，一些小公司使用它来支付每个月上千美元的现金需求。公司还创立了称为“开放论坛”（DPEN Forum）的小型商业网络，其中与联邦快递、捷蓝（JetBlue）、赫兹（Hertz）和凯悦（Hyatt）等巨头整合了多种服务、网络工具和折扣方案。通过开放论坛，美国运通不仅帮助顾客在日常开支上节省了成本，还鼓励他们在其页面上保存记录并拓展企业视野。

中小企业展现出了巨大的机遇和挑战，这个大市场根据行业、规模和运行时间来进行划分。小企业主尤其厌恶长远规划，并且通常有一种“需要时才购买”的决策风格。以下是对小企业进行销售的一些指导方针：

● **不要将中型企业和小型企业混为一谈。** 5 000万美元的收入和100万美元的收入之间有巨大的差异，一个10人的新成立公司和一家有100名或更多员工的成熟企业也是如此。IBM在公司的公共主页上对面向这两类企业的产品进行了区分。

● **一定要保持简洁。** 简洁意味着同供应商的简单接触要解决所有服务问题，或者所有服务和产品都使用同一账单。AT&T公司向数百万的小企业客户（少于100名员工）提供捆绑式互联网、本地电话、长途电话、数据管理、商务网络、虚拟主机和远程会议等服务。

● **一定要使用互联网。** 惠普公司发现时间短缺的小企业决策者喜欢在网上购买（至少是研究）产品和服务。因此，惠普设计出了针对中小型企业的网站，并且通过大规模的广告、直邮、电子邮件、目录和事件来吸引访客。

● **不要忘记直接接触。** 即使你和一个小企业主通过互联网进行了第一次接触，你还是需要提供电话或面对面交流的机会。

● **一定要提供售后服务。** 小型企业需要的是合作伙伴，而不是推销员。德威特公司（DeWitt）是一家员工100人的环境美化企业，它从默勒公司（Moeller）购买了一台大型机器。该公司首席执行官亲自来到德威特

公司，直到机器正常启动和运行后才离开。

● **一定要事前做准备**。中小型企业的实际管理情况不同于大公司。微软建立了一家小型的行政研究公司 Southridge，其主要决策制定者使用开放式的交易卡片帮助微软员工将销售策略和小型企业的实际情况紧密结合起来。

资料来源：Based on Barnaby J. Feder, "When Goliath Comes Knocking on David's Door," *New York Times*, May 6, 2003; Jay Greene, "Small Biz: Microsoft's Next Big Ting?" *BusinessWeek*, April 21, 2003, pp. 72–73; Jennifer Gilbert, "Small but Mighty," *Sales & Marketing Management* (January 2004), pp. 30–35; www. sba. gov; www. openforum. com; www-304. ibm. com/businesscenter/smb/us/en.

开展销售活动时，在合适的情况下，组织营销者可以考虑客户的客户或最终客户。很多组织间交易是公司将自己购买的产品当作新产品的原料或部件，再将这些产品卖给最终客户。对最终客户更敏锐的关注帮助汤森路透公司（Thomson Reuters）获得了更高的利润。

汤森路透公司 全球信息服务巨头汤森公司（Thomson Corporation）在收购路透社（Reuters）之前展开了广泛的调研，以更好地了解其最终客户。汤森对金融、法律、税务与会计、科技、医疗保健行业的企业和专业人士进行销售。例如，它认为自己了解财务规划经理如何使用汤森数据调查结果和其他资源来为那些采购大客户和投资银行进行日常投资决策提供服务。通过这些最终客户而非购买者来细分市场，并且研究他们如何看待汤森及其竞争对手。公司可以辨识出能提供发展机遇的市场细分。为了更好地了解这些细分，汤森进行了名为"生活中的一天"的人种学研究和相关的调查，以了解最终顾客如何开展工作。调查人员使用一种"三分钟"的研究方法将观察和深度访谈结合起来，以了解最终用户在使用某款汤森产品的之前和之后三分钟在做什么。从研究中获得的启示帮助公司开发新产品、进行收购，这一切在随后一年中带来了显著的收入增长。[26]

锁定业务中心 一旦确定了营销活动关注的企业类型，公司就必须决定如何能以最好的方式向其销售产品或服务。为了给活动设定恰当的方向，组织营销者需要找出谁是决策的主要参与者，他们影响哪些决定，影响程度的大小以及他们的评价标准是什么。请参考以下案例：

> 某公司向医院销售一次性无纺布手术服。参与购买决策的医院工作人员包括采购副总、手术室管理员和外科医生。采购副总分析医院应该购买一次性的还是可重复使用的手术服。如果调查结果偏向一次性手术服，那么手术室管理员就会比较多种竞争性产品及其价格，然后做出选择。管理员会考虑吸水性、防腐质量、设计、成本，通常购买的品牌以最低的成本满足功能要求。外科医生通过汇报他们对特定品牌的满意程度来反作用于购买决策。

尽管组织营销者能获取到的任何关于个性和人际的因素都有用，但是他们不可能确切地知道哪种群体动力在购买过程中发挥了作用。

小型销售商更关注核心的购买影响者，较大规模的销售商则深入地、多层次地接触尽可能多的参与者。事实上，他们的销售员要和大量客户打交道。企业必须更多地依靠他们的营销传播项目来接触那些隐藏着的购买影响力并使当前的客户保持

信息畅通。[27]

组织营销者必须定期检查有关采购中心参与者的假想。多年来，柯达公司向医院实验室技术人员销售X光片，但研究表明，越来越多的专业管理人员在做这项购买决策。于是柯达修订了营销策略，开发新的广告来接触这些新的决策者。

采购流程

原则上，组织购买者会寻求市场产品成本有关的最高收益方案（经济、技术、服务和社会）。为了进行比较，他们会将所有的成本和收益转换成货币术语。组织购买者的购买动机成为已知成本和已知收益间差异的一个函数。[28]营销者的任务就是推出一个可盈利的产品，并向目标买家提供卓越的客户价值。

因此，组织营销者必须确保客户完全了解其产品的独特性和卓越性。当消费者被告知一种允许企业展现自身最好一面的观点或前景时，框架就形成了。框架概念可以很简单，如确保消费者了解公司产品所带来的所有好处和节约的成本，或者更多地介入和影响消费者的思维过程：如何看待购买、拥有、使用和处置产品的经济学。框架要求理解组织客户如何考虑并选择产品和服务，然后决定它们应该怎样理想地思考和选择。

供应商多样性是一个优势，虽然它没有贴上价格标签，但是组织购买者忽视它是有风险的。正如美国许多大公司的首席执行官认为的，多样化的供应商基础是企业的业务需要。少数族群供应商是当今商业环境中成长最快的部分。

辉瑞公司 辉瑞公司是最知名的制药公司之一，它将自己的供应商多样化项目视作与消费者联系的基本工具。其首席多元官（Chief Diversity Officer）卡伦·博伊金—汤斯（Karen Boykin-Towns）指出，多元化努力包括公司内部的招聘、人才开发工作，以及公司外部与客户和供应商的接洽工作。在领导层面，辉瑞还依赖一个具有多样性和包容性的全球理事会和一个贯穿全公司的“大使”基础设施。辉瑞将其多样化努力集中在女性、同性恋、残障人士、拉丁/西班牙裔、亚洲太平洋岛民、加勒比裔和非洲裔美国人。该公司花费约7亿美元在2 400名少数族群和女性供应商上，它甚至制定了一项顾问项目来识别出需要发展帮助的女性和少数族群供应商，其中包括如何设计一个更好的网站和建设一项更好的商业计划。辉瑞公司管理人员常常在现场与供应商见面，以了解他们的需求。[29]

过去，虽然采购部门管理超过一半以上的公司成本，但是该部门在管理层次中地位较低。近来，竞争压力使得许多公司提高了采购部门的地位，并将其管理人员提升为副总裁级别。这些新兴的、更具战略导向的采购部门的任务在于从少量更优质的供应商那里寻求最佳的价值。一些跨国企业甚至将它们升级为战略供应部门，负责全球资源和合作关系。在卡特彼勒公司，购买、存货管理、生产调度和交通运输被合并为一个部门。以下是其他一些从购买行为的改进中受益的企业。

- 力拓矿业集团（Rio Tinto）是勘探、挖掘和加工矿产资源的全球领先企业。

它在北美和加拿大有着重要的地位。与供应商的协调非常耗时，因此力拓集团与一家主要供应商开展了一项电子商务战略。双方都从这项新的安排中获得了巨大的收益。在大多数情况下，供应商的仓库在短短几分钟内就会被订单填满。如今，供应商可以加入货到付款项目，而这将力拓的支付周期缩短了大约 10 天。[30]

- 日本三井物产公司（Mitsui）是一家领先的日本贸易公司，拥有 850 家公司和子公司。当该公司采用网上处理订单和支付交易的措施后，使购买交易成本降低了 50%，并且由于处理效率的提高，消费者满意度也随之增长。[31]
- Medline Industries 是全美最大的私营保健品制造商和分销商，它使用软件来整合通过网上销售和直销渠道进行的消费者活动的总体情况。结果呢？该公司的利润空间提高了 3 个百分点，客户保留状况改善了 10 个百分点，定价误差带来的收入损失降低了 10%，销售代表的生产能力提高了 20%。[32]

购买方式的升级意味着组织营销者必须提升它们的销售人员，以符合如今组织购买者的更高标准。

组织购买过程的阶段

我们将描述组织购买决策过程的各个阶段。正如帕特里克·J·罗宾森（Patrick J. Robinson）及其同事在购买方格框架中指出的，组织购买要经过八个购买阶段（如表 7—1 所示）。[33]

在调整性重购和直接重购的情形下，这些步骤中有一些被压缩或跳过。例如，购买者通常会有一个偏爱的供应商，或者有一个经过排序的供应商列表，这样一来，查找供应商和征求方案的阶段就会被跳过。以下将对八个步骤一一进行考察。

表 7—1　购买方格框架：与主要购买情形（采购类型）相关的工业购买过程中的主要步骤

		采购类型		
		新任务采购	调整性重购	直接重购
购买阶段	1. 问题识别	是	可能	否
	2. 总需求说明	是	可能	否
	3. 产品规格的确定	是	是	是
	4. 供应商的寻找	是	可能	否
	5. 提案征集	是	可能	否
	6. 供应商的选择	是	可能	否
	7. 常规订购具体规定	是	可能	否
	8. 效绩评估	是	是	是

□ 问题识别

当公司有人认识到某个问题或某种需求可以通过某一产品或服务得到满足时，采购过程便开始了。问题识别既可以由内部刺激引起，也可以由外部刺激引起。内部刺激可能包括：公司决定开发一种新产品因而需要新设备和新材料；机器损坏因而需要获得新的零部件；已采购的材料变得不能令人满意；公司有一个机会能获得

更加价廉物美的产品。外部刺激则包括：购买者从展销会上获得新想法，看到某则广告，或者某位能提供更加价廉物美产品的销售代表与公司取得联系。营销者可以通过直邮、电话营销或与潜在客户通话来激发问题识别。

□ 总需求说明和产品规格的确定

接下来，采购者就应当确定所需物品的总体特征和需要的数量。对于标准的物品，这一过程所涉及的范围不会太大。对于复杂物品，采购者将与其他人员（工程师、用户等）共同决定所需的特征，这些特征包括可靠性、耐用性、价格等。组织营销者可以通过说明其产品如何能满足甚至是超越这些需求来协助购买者。

接着，采购组织制定物品的技术规格。通常，公司将采用产品价值分析方法。产品价值分析是一种降低成本的方法，这种方法对各个部件进行研究，以确定能否对它进行重新设计或者标准化，或者在不影响产品性能质量的情况下采用更低廉的生产方法。产品价值分析小组将对某一特定产品的高成本部件进行检查，找出那些比产品本身寿命还要长的超标准设计产品部件。严谨的产品规范将使采购者能够拒绝太过昂贵或不符合具体标准的产品。惠普公司利用价值分析方法，获得了美国废料回收工业协会（ISRI）第一届“设计回收奖”的荣誉。

> 多年来，惠普公司一直为了使设计的产品更容易回收而努力。该公司经营了多个回收工厂，以确定产品最有效的设计特点并促进产品的循环利用。惠普公司制定了一个标准：将设计准则和清单融入每一个产品的设计过程中，以评估和改进产品的循环利用性。惠普的设计过程包括：采用模块化设计，使产品的每个部分更容易更新、升级或移除；在产品某些部分（如嵌入部分）停止使用胶水和黏合剂；根据 ISO 11469 国际标准，对重量超过 25 克的塑料进行标记，以加快回收过程中材料的识别；减少材料使用的类型和数量；采用单塑料聚合物；使用可回收塑料；使用材料本身的颜色和加工结果代替油漆、涂料和电镀。[34]

供应商可以将产品价值分析作为一种工具，用来对自身进行定位以赢得客户。无论如何，它的重要性在于能够减少过高的成本。水泥业巨头墨西哥水泥公司西迈斯（Cemex）以“西迈斯方法”闻名，它采用了高科技方案以提高效率。[35]

□ 供应商的寻找

采购者现在通过查找交易指南、计算机搜索、打电话请求其他公司推荐、浏览贸易广告、参加贸易展览会和互联网搜索来找出最适宜的供应商。[36]向网络采购迈进对供应商有长远的影响，将会改变未来的购买格局。[37]网络采购的公司使用以下几种类型的电子市场：

- **目录网站**。公司可以通过电子目录，使用电子采购软件（如固安捷公司(Grainger)）订购数以千计的商品。
- **垂直市场**。公司可以到专门的电子商务中心购买化工产品（塑料、钢材、化学药品）或服务（物流、媒体）。塑料购买者可以在 Plastics.com 的上千卖家中，选择价格最适合的产品。
- **“纯”拍卖网站**。利氏兄弟拍卖行（Ritchie Bros. Auctioneers）是世界上最大的工业拍卖商，在全球拥有超过 40 个拍卖网站。2009 年，它在 300 多

次无底价拍卖中售出了价值 35 亿美元的已使用或未使用资产，包括各种类型的重型设备、卡车以及建筑、交通、农业、材料处理、矿业、林业、海洋行业的资产。尽管大多数人喜欢在拍卖现场参与竞拍，他们也能够通过公司的多语种网站 rbauction.com 参与实时竞拍。2009 年，利氏兄弟拍卖行有 33%的竞拍者来自互联网，网上竞拍者购买的资产总价值达 8.3 亿美元。[38]

- **现货（交易）市场**。在电子市场中，商品价格每分钟都在变化。ChemConnect.com 是一家散装化学品（例如苯）的网上流通交易网站，它为购买者和销售者提供交易平台，并在众多的 B2B 网站中获得了成功。该网站最早进入市场，并且是目前最大的化学品网上流通交易网站，每天成交量有 100 万桶。像休斯敦 Vanguard 石油公司这样的顾客，有大约 15%的天然气现货购买和销售都是在 ChemConnect 的商品交易站点上完成的。
- **专用交换**。惠普、IBM 和沃尔玛通过网络建立了专用交换市场，以便与特别邀请的供应商和合作伙伴紧密连接。
- **易货市场**。在易货市场中，参与者提供需要交易的产品或服务，进行货物交换。
- **团购**。购买同样商品的几家公司可以联合起来形成采购联盟，然后批量采购以获得更高的折扣。TopSource 就是一个零售和批发食物相关产品的企业联盟。

网上采购的优点是：减少了购买者和销售者的交易成本，缩短了从下订单到交货的时间，整合了采购系统，在购买者和合作伙伴之间建立了更直接的联系。缺点是：它可能会降低供应商与购买者之间的忠诚度，或者导致潜在的安全问题。

电子采购　网上流通交易网站分为两种：以行业（塑料、钢铁、化工、造纸业）为中心的垂直流通交易和职能流通交易（物流、媒体购买、广告、能源管理）。除了使用这些网站，公司还可以通过其他方式使用电子采购：

- **与主要供应商设立直接外联网连接**。公司可以在戴尔或欧迪办公设立一个电子采购账户，员工可以通过这种方式直接购买产品。
- **成立采购联盟**。许多主要的零售商和制造商都是数据共享联盟（1SYNC）的成员，例如阿科斯塔（Acosta）、阿霍德（Ahold）、百思买、家乐福（Carrefour）、家庭美元百货（Family Dollar Stores）、劳氏、西夫韦、西尔斯、超价商店（Supervalu）、塔吉特、沃尔格斯（Walgreens）、沃尔玛和韦格曼斯食品超市（Wegmans Food Markets）等。通用、福特和克莱斯勒三大汽车公司也成立了科维森特采购联盟（Covisint）。科维森特是一个领先的服务提供商，它能够将合作伙伴、客户和供应商的关键商业信息与技术进行整合。该公司现在还向健康护理行业提供类似的服务。
- **建立公司购买网站**。通用电气建立了贸易过程网络（TPN），通过该网络来征询提案、协商条款和进行订购。

电子采购不仅意味着获取更多的软件，它还需要改变采购策略和结构。这样做有很多好处：多个产量大的部门进行集体采购，集中谈判以增加折扣，减少所需的采购人员，以及减少从名单以外的供应商处购买的不合格产品。

销售线索产生　供应商的任务是当客户在市场中寻找供应商时，确保自己能够成为客户的考虑对象。为了确定正确的线索并将它们转化为销售，营销人员和销售组织需要共同采取多种方法，接触可信赖的顾问和潜在的客户。营销人员与销售组织必须共同努力，以确定“销售准备”的前景如何，并共同通过电话销售、贸易展

览、网上活动、公关、社交活动、直邮和推荐等传递正确的信息。[39]

营销者必须在线索的数量和质量之间找到平衡。如果线索过多，即使拥有很高的质量，销售力量也会被淹没，这样一来，有前途的商机也可能被忽视了；如果线索过少或者质量太低，销售力量会受挫或被削弱。[40]为了前瞻性地创造线索，供应商需要了解它们的客户。它们可以从其他供应商（如邓白氏（Dun & Bradstreet），InfoUSA）或网站（如 Jigsaw，LinkedIn）上获得顾客的背景资料。[41]

缺乏必要生产能力或者声誉不佳的供应商通常会被拒绝。购买者的代理人会拜访符合条件的供应商，检查供应商的生产设施并接触供应商的员工。对每家公司进行评估后，购买者会确定出一个“合格供应商列表”。许多专业的购买者会迫使供应商改变市场营销策略，以增加它们晋级的可能性。

□ 提案征集

接下来，购买者邀请合格的供应商提交方案。对于复杂或昂贵的物品，购买者会要求供应商提供一份详细的书面方案。在对方案进行评估后，购买者将邀请少数几家供应商进行最后的演示。

组织营销者必须精于对方案进行调研、撰写和演示。他们的书面方案必须是用顾客语言描述价值和利益的营销文件，而非单纯的技术文件。他们的口头演示能鼓舞人心，他们应该使自己公司的能力和资源处于强势地位，以在竞争中胜出。提案和销售往往是团队的努力。总部位于匹兹堡的 Cutler-Hammer 公司发展了“群体”方案，将位于特定的地理区域、行业或市场的销售人员集中起来。这样一来，他们就可以利用专业领域的知识和同事，而不是孤军备战。[42]

□ 供应商的选择

在选择一家供应商之前，购买中心将规定所希望供应商的品质，并对它们进行排名。下面是一个常用的供应商评估模型，如表 7—2 所示。

表 7—2　供应商评估实例

属性	评定量表				
	权重	较差（1）	一般（2）	良好（3）	优秀（4）
价格	0.30				√
供应商声誉	0.20			√	
产品可靠性	0.30				√
服务可靠性	0.10		√		
供应商灵活性	0.10			√	
总分：0.30×4+0.20×3+0.30×4+0.10×2+0.10×3＝3.5					

为了进行更丰富的价值定位，组织营销者需要了解组织购买者是如何做出评价的。[43]研究人员就组织营销者用来评估客户价值的主要方法进行了研究，发现了八种客户价值评估的不同方法。公司倾向于使用较为简单的方法，尽管较为复杂的方法能够得出有关客户重视的价值的更准确结论（参见营销备忘专栏中的“进行丰富的客户价值定位”）。

营销备忘

进行丰富的客户价值定位

为了管理竞争激烈的 B2B 市场的价格溢价，企业必须进行丰富的客户价值定位。第一步是研究客户，以下是许多富有成效的研究方法：

1. 内部工程评价。公司的工程师使用实验室测试来评估该产品的性能特点。缺点：忽略了同一个产品在不同的应用中有不同的经济价值这一事实。

2. 实地使用价值评估。向客户征求意见，了解新产品与现任产品相比的使用成本。任务是评估每个成本项目对购买者来说价值多少。

3. 目标群体价值评估。询问目标群体中的客户如何增加潜在市场产品价值。

4. 直接问卷调查。直接询问客户某个（或某几个）市场产品的变化对他们来说值多少钱。

5. 联合分析。让客户根据自己的偏好对市场产品或市场理念进行排名，然后使用统计分析估计每个属性的隐含价值。

6. 基准。向客户展示一个作为“基准”的产品，然后再向他展示一个新产品。询问客户能够为新产品多支付多少钱，或者将基准产品的某个功能去掉后会为此少付多少钱。

7. 组合方法。让客户为某种属性的三个不同等级分别赋予一个货币价值，然后再换另外一种属性重复以上过程。任意一种产品配置的价值就可以通过将各个属性价值相加算出。

8. 重要等级。让客户对每个属性的重要程度和供应商的表现进行排序。

在研究之后，就可以列出客户的价值定位以及一些重要的原则。首先，使客户的价值判断更加具体，知道在自己的产品和竞争对手的产品中，哪种属性对客户最重要。罗克韦尔自动化公司（Rockwell Automation）通过分析工业标准的功能指标和性能指标（用电量、年工作时间、每度电价格），知道节约型客户会选择购买自己公司的水泵而非竞争对手的。此外，它使产品价格的影响更加显著。

其次，通过创建节约成本账户的方法来记录产品价值，或通过已经使用产品的客户估计附加价值。化工品生产商阿克苏诺贝尔公司（Akzo Nobel）为了找出其高纯度金属有机化合物产品与其他公司产品的相同点和不同点，在潜在客户的设施中对一个生产反应堆进行了两个星期的试验。

最后，确保公司内部创造客户价值的方法已付诸实施，并对找到更加丰富方法的员工进行训练和奖励。奎克化学公司（Quaker Chemical）定期对管理人员进行培训，其中包括对制定最佳方案的竞赛。

资料来源：James C. Anderson, Nirmalya Kumar, and James A. Narus, *Value Merchants: Demonstrating and Documenting Superior Value in Business Markets*. (Boston: Harvard Business School Press, 2007); James C. Anderson, James A. Narus, and Wouter van Rossum, "Customer Value Propositions in Business Markets," *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 2 - 10; James C. Anderson and James A. Narus, "Business Marketing: Understanding What Customers Value," *Harvard Business Review*, November 1998, pp. 53 - 65.

根据不同的购买情形，不同属性的重要性和选择会有所不同。交货的可靠性、价格和供应商的信誉对于常规订购产品来说都很重要。对于复印机等程序问题产品来说，最重要的三种属性是技术服务、供应商灵活性和产品可靠性。对于计算机系统的选择这类会在组织内引起竞争的政治问题产品来说，最重要的属性是价格、供应商的信誉、产品可靠性、服务可靠性和供应商灵活性。

克服价格压力 在做出最后的选择之前，采购中心可能会与首选供应商进行谈判，以获得更低的价格和更好的条件。尽管应用了采购策略、进行合作并参与了跨职能团队，购买者仍然要花费大量时间与供应商讨价还价。这种以价格为导向的购买者人数因国家而异，并且取决于客户在不同的服务配置下的偏好和客户组织的特点。[44]

营销者可以用多种方式应对购买者的压价。他们可以提出证据证明整体拥有成本（即该产品的生命周期成本）比竞争对手的低。他们也可以列举出购买者获得的服务价值，特别是在他们的产品优于竞争对手的产品时。研究表明，服务支持、人际互动、供应商的知识和能力都会影响客户进入市场的时间，这对获得关键供应商地位非常有用。[45]

提高生产效率有助于缓解价格压力。伯灵顿北方圣菲铁路公司（Burlington Northern Santa Fe Railway）将员工30%的奖金与生产效率联系在一起，以改善每英里装运的轨道车数量。[46]一些公司则利用技术来设计新的客户解决方案。通过网络技术和工具，Vistaprint公司可以向以前买不起印刷机的小公司提供专业的印刷服务。[47]

一些公司愿意为价格导向的购买者制定更低的价格，但是这也有严格的条件：（1）数量有限；（2）不接受退款；（3）不接受换货；（4）不提供服务。[48]

- 卡地纳健康集团（Cardinal Health）设立了一个奖励计划，根据客户购买的多少给予积分点。这些积分点可以换取额外的产品或进行免费咨询。
- 通用电气公司在其飞机发动机和火车发动机上安装了诊断传感器，以节约飞行或火车旅行的时间。
- IBM公司现在更像一家“以产品为辅助的服务公司”，而不是“以服务为辅助的产品公司”。在销售计算机的同时，它也根据客户的需求销售计算机技术（如视频点播）。

销售解决方案也能缓解价格压力，并以不同的形式出现。以下有三个例子[49]：

- **提高客户收益的方案**。Hendrix UTD公司利用自己的销售顾问，帮助农民提高家畜重量，比竞争对手达到的家畜重量增加高出5%～10%。
- **减少客户风险的方案**。ICI Explosives公司制定了更安全的方案来运送采石场的炸药。
- **降低客户成本的方案**。固安捷公司的员工在一个大型的客户设施中工作，以减少材料管理成本。

越来越多的公司在致力于寻求解决方案，增加效益和降低成本，以克服对低价格的担忧。请看以下这个例子。

林肯电气公司 林肯电气公司（Lincoln Electric）有一个长达数十年的传统，就是通过“保证成本降低计划”与客户合作来降低成本。当客户坚持认为林肯电气的经销商需要降低价格，使其价格与竞争对手价格相符时，公司和经销商就会保证在接下来的一年中与客户合作，找到方法来降低成本，最终使林肯电气的产品价格与竞争对手的价格相当或低于竞争对手的产品价格。荷兰的Binkley公司是拖拉机挂车部件的主要生产商，并且多年来一直购买林肯电气的焊接线。当Binkley公司寻找更便宜的焊接线时，林肯电气与该公司合作并创建了一个降低1万美元成本的方案。最终，节约的成本达到了六位数，公司业务增长，并在供应商和客户之间创造了强有力的长期伙伴关系。[50]

风险共担和利润共享可以抵消客户要求的降价。假设 Medline 公司是一家医院用品供应商，它与高地公园医院（Highland Park Hospital）签署了一项协议：以医院的供货份额增长 10 倍作为交换，Medline 需要在头 18 个月内节省 35 万美元的资金。如果 Medline 没有达到这一数字，那么它需要补足差额。如果它远远超过了这一数字，那么它将与医院分享多节省出来的资金。为了保证这个协议正常进行，供应商必须愿意帮助客户建立历史数据库，在测量成本和收益方面达成协议，并制定一个解决纠纷的机制。

供应商的数量 越来越多的公司在减少供应商的数量，福特、摩托罗拉和霍尼韦尔（Honeywell）等公司已经把供应商的数量分别减掉了 20%～80%不等。留下来的供应商负责管理更大的部件系统，公司希望供应商实现持续的质量和绩效改进，并每年按一定的百分比降低价格。公司希望它们的供应商在产品开发期间与它们密切联系，并且会重视供应商的建议。

与单一供应商相比，采用多个供应商常常会受到罢工的威胁，所以出现了只采用一个供应商的单一采购趋势。不过，公司也担心单一供应商会在供应关系中变得过于安逸，然后失去其竞争优势。

□ 常规订购具体规定

选择供应商之后，采购人员就最后的订单进行谈判，列明技术规格、所需数量、交货时间、退货政策和保修等。许多组织产品购买者租赁卡车和机械等重型设备。承租人能获得许多优势：最新的产品、更好的服务、资本的保护和一些税收优惠。而出租人最终往往获得更多的净收入，并获得机会向买不起整件设备的客户进行销售。

对于保养、维修和操作项目，采购人员正转向一揽子合同，而不再采用定期订单。一揽子合同建立了一种长期的关系，在这种关系下，供应商承诺在特定的时间内按照议定的价格多次向购买者提供所需的产品。因为存货由卖方保存，所以一揽子合同有时被称为“无存货采购计划”。当需要存货时，采购者的计算机就会自动把订单发送给销售商。这种系统进一步锁定了供应商和采购者之间的关系，使外部的供应商难以涉足其间，除非采购者对现有的供应商的价格、质量或服务不满意。

那些害怕原材料短缺的公司常常购买和保有大量的存货，并与供应商签订长期的供货合同，以保证原材料的稳定供应。实际上，杜邦、福特以及其他一些大公司把长期供应计划视为其采购经理的主要职责。例如，通用汽车公司从少数几家愿意在其工厂附近设厂，并能生产高质量部件的供应商购买产品。另外，营销者正在建立外部网，以方便客户和降低交易成本。客户直接在计算机中填写订单，这些订单会自动传输给供应商。

有些公司还通过供应商管理库存系统（VMI）将下订单的职责交给供应商。这些供应商掌握了顾客的库存水平并负责通过不间断的补货项目自动将缺货补足。Plexco 国际公司向世界领先的汽车制造商提供音响、照明和视觉系统。它的供应商管理库存系统通过与 40 家供应商进行合作，节约了大量的时间和成本，并使该公司在生产过程中能够使用供应商的仓库空间。[51]

□ 绩效评估

购买者通常会使用三种方法定期审核选定的供应商绩效：接触最终用户并请求

它们做出评价；采用加权打分的方法用几个标准对供应商进行评分；或者对绩效差的供应商成本进行汇总，得出经过调整的包括价格在内的采购成本。绩效评估可以引导购买者继续、调整或者终止与供应商的关系。

许多公司都设立了奖励制度，以奖励购买绩效优秀的采购经理。同样，销售绩效优秀的销售人员也会获得奖励。这个制度使采购经理在交易中能够得到最有利的条款，并增加了销售人员的压力。

管理组织间客户的关系

为了提高效果和效率，组织供应商和顾客正采用不同的方法来管理它们之间的关系。[52]更密切的关系部分是由供应链管理、早期的供应商参与以及购买同盟驱动的。[53]与公司培养适当的关系对任何一种全方位营销项目都是至关重要的。

组织间市场营销者避免用“喷雾和祈祷”的方式来吸引和留住消费者，他们更赞成研究目标群体并开发一对一的营销方式。他们越来越多地使用在线社交媒体，与现有的和潜在的客户进行交流，形式包括公司博客、在线新闻发布、论坛和讨论小组。

泰乐公司 泰乐公司（Tellabs）是一家通信设备设计研究公司，它提供通过通信网络传输语音、视频和数据的设备，它的竞争对象是行业巨头阿尔卡特-朗讯（Alcatel-Lucent）和思科公司。为了使自己差异化，泰乐公司决定进行一项市场活动，关注那些购买其客户所售产品的精通技术的终端用户。这项活动名为“启发新生活”，目标群体是电信服务供应商，向它们展示了泰乐公司对新一代的科技用户的了解并且能够提供满足他们需求的解决方案。调查结果显示，用户们收听音频播客的可能性是阅读白皮书的五倍，而看视频的可能性又是收听音频的两倍，因此泰乐公司决定用六分钟的“技术启蒙短片”来替代传统的案例研究和白皮书。该视频被发布到 YouTube，谷歌视频和公司官网上，下载次数超过 10 万次。通过每一两个月增加一篇新博客，泰乐公司估计这项活动创造的曝光率是传统网络广告活动的三倍。[54]

垂直协调的优势

很多研究都主张在购买伙伴和销售商之间开展更多的垂直协调，这样一来它们可以超越简单的谈判阶段，参与到能为双方都创造更多价值的活动中。[55]信任是建立长期健康关系的先决条件。营销洞察专栏中的“树立公司的信誉、信用和名声”明确了这种信任的主要方面。对合作伙伴关系的明确和相关的知识也是强化组织间联系的重要因素。[56]

许多因素会对组织间关系的发展造成影响。[57]四个相关因素是：替代品的有效性、供给的重要性、供给的复杂性和供应市场的活力。在此基础上，我们可以将“购买者—供应商”关系分为八种类型[58]：

1. **基本买卖型**：简单、例行的交换，这类交易属于中等水平的合作和信息

交流。

2. **梗概型**：这类交易需要卖家进行更多调整，而对合作和信息交流的需求较少。
3. **合约交易型**：这类交易通过正式合约进行规范，信任、合作和互动的水平低。
4. **客户供应型**：在这种传统惯例的供应情况下，是竞争而不是合作居于主导地位。
5. **合作体系型**：合作体系中的伙伴在业务方式上紧密合作，但是双方都不通过法律手段或自我调整来表明结构性承诺。
6. **协作型**：在协作交流中，更多的信任和承诺能够产生真正的伙伴关系。
7. **相互适应型**：买卖双方都做出很多明确的关系调整，但是不一定能达成强烈的信任或合作。
8. **顾客至上型**：在这种密切的协作关系中，卖方为了满足客户需求进行调整，但并不期待交流方式发生调整或改变。

然而，随着时间的推移，关系角色会发生转变或者在不同情况下被激活。[59]某些需求可以由基本的供应商表现所满足。此时，买家既不希望也不需要和供应商建立密切的关系。与此类似，供应商可能发现投资发展潜力有限的消费者是不值得的。

一项研究发现，当供给对客户非常重要并且存在采购障碍（如购买要求复杂或可替代供应商很少）时，客户与供应商之间的关系最为密切。[60]另一项研究表明，只有存在高度环境不确定性并且具有适度的专用性投资（详见下文）时，买卖双方通过信息交流和规划建立的垂直协调才具有必要性。[61]

营销洞察

树立公司的信誉、信用和名声

企业信誉是消费者对企业的信任程度，它意味着顾客相信一个企业能够设计出并提供满足他们需求的产品和服务。同时，它反映了供应商在市场上的声誉，是建立强有力的客户关系的基础。

企业信誉取决于以下三个因素：

- 企业专业知识：企业能够制造和销售产品或服务的能力。
- 企业可信度：企业诚实、可靠并对消费者需求敏感的程度。
- 企业喜爱度：企业拥有受人喜爱、有吸引力、享有盛名、充满活力等品质的程度。

换言之，一家可信的企业在行业中表现出色。它铭记客户的最大利益，与其共事令人愉悦。信任是一家公司信赖商业合作伙伴的意愿。它取决于众多人际因素和组织间因素，如公司的能力、正直、诚实和仁慈。

与公司员工的人际交往、企业的整体观念和信任感知会逐渐成为企业经验。满足以下条件时，企业被视作更具可信度：

- 提供充足、可靠的信息。
- 向员工提供与满足客户需求一致的奖励。
- 协助消费者自我学习和自我帮助。
- 提供与竞争产品的有效比较。

在网络环境中建立信任尤为棘手。相比其他情况，公司通常对网上的合作伙伴比对其他类型的伙伴施加更严格的要求。组织购买者担心它们不能在合适的时间、正确的地点收到恰当品质的产品。销售商则担心按时支付问题，或归根到底，它们应该扩大多少信贷的问题。一些公司（如从事交通和供应

链管理的英国莱德物流公司（Ryder System））使用自动信誉检测应用程序和在线信任服务来确定贸易伙伴的信誉度。

资料来源：Bob Violino, "Building B2B Trust," *Computerworld*, June 17, 2002, p. 32; Richard E. Plank, David A. Reid, and Ellen Bolman Pullins, "Perceived Trust in Business-to-Business Sales: A New Measure," *Journal of Personal Selling and Sales Management* 19, no. 3 (Summer 1999), pp. 61 - 72; Kevin Lane Keller and David A. Aaker, "Corporate-Level Marketing: The Impact of Credibility on a Company's Brand Extensions," *Corporate Reputation Review* 1 (August 1998), pp. 356 - 78; Robert M. Morgan and Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing* 58, no. 3 (July 1994), pp. 20 - 38; Christine Moorman, Rohit Deshpande, and Gerald Zaltman, "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing* 57 (January 1993), pp. 81 - 101; Glen Urban, "Where Are You Positioned on the Trust Dimensions?" *Don't Just Relate-Advocate: A Blueprint for Profit in the Era of Customer Power* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education/Wharton School Publishers, 2005).

□ 公司关系：风险与机会主义

研究人员发现，在建立"客户—供应商"关系时，防护（确保可预测的解决方案）和适应（为不可预料的事情增加灵活性）之间存在一种矛盾。客户与供应商之间的垂直协调可能有助于建立更牢固的关系，但也可能增加客户和供应商的专用性投资风险。专用性投资是指专门针对某个公司或者价值链上的某个伙伴的支出（如专门针对某个公司的培训、设备和运营）。[62]专用性投资有助于企业增加利润并实现自己的定位。[63]施乐公司与其供应商紧密合作，开发了特制的组件和工艺，并减少了30%～40%的复印机制造成本。[64]

然而专用性投资也会给顾客和供应商带来相当高的风险。经济学中的交易理论认为，这些投资因为在某种程度上属于沉没成本，它们被锁定在企业的某种关系中了。企业可能需要交换敏感的成本和处理信息。购买者可能因为受到转换成本的制约而处于被动地位；供应商则可能因为投入大量资产或技术知识而处于更加不利的地位。以下是考虑供应商风险的一个例子[65]：

> 某汽车零部件制造商赢得了一份合同：向原始设备制造商（OEM）提供一个引擎盖内的部件。这个为期一年、单一供应商的合同保障了供应商在OEM专用生产线生产其产品。然而在合同期限内，作为OEM内部工程技术人员的合作伙伴，供应商不得不共同工作（非合约的），并使用联网的计算设备以交换详细的工程信息，以及频繁地调整设计和制造方案。这些相互作用可以提高公司对市场变化的反应，并减少成本或提高质量。但是，这也可能威胁到供应商的知识产权。

如果购买者无法较为容易地监控供应商的工作情况，供应商可能会欺骗和不提供购买者所期望的价值。机会主义可视为"对某个隐含的或明示的合同的某种形式的欺骗或供给不足"。[66]这可能涉及纯粹的利己主义和对契约协议有意的错误解释。在研制1996年版福特Taurus汽车时，福特公司将整个过程外包给利尔公司（Lear）这一家供应商。利尔公司出于多种考虑，接下了这份明知自己无法完成的合约。根据福特公司的说法，利尔公司未能按期交货，也没能实现设定的重量和价格目标，其成品零件甚至无法使用。[67]机会主义的一个较为被动的形式可能包括拒绝或者不愿意针对变化的环境做出改变。

机会主义之所以引人注目，是因为公司必须将原本能够用于提高生产效率的资

源投入到对机会主义的监控中。当供应商的机会主义变得难以监测时，当公司将可另作他用的资产进行特定投资时，当意外事故更难预测时，已有的合同将不足以对现有的交易进行约束。而当供应商的资产专用化程度很高时，对供应商行为的监控就会比较困难，或者当供应商的信誉较差时，联合经营（与简单的合同关系相比）会更可行。[68]信誉较好的供应商为了保护这一珍贵的资产，会努力避免机会主义。

限定时间范围或者典型的团结意识会使客户和供应商为共同利益而努力。其具体的投资会从监控（接受投资的一方增加机会主义）转变为捆绑（减少机会主义）。[69]

□ 新技术和组织客户

顶级公司乐于使用技术来改善与组织间客户的贸易方式。以下案例阐述了它们如何通过重新设计网页、改进搜索结果、利用电子邮件、参与社交媒体、发起网络研讨会以及播客等方式提高经营业绩。

- 查普曼凯利公司（Chapman Kelly）提供审计和其他成本控制产品，以帮助企业降低医疗保健和保险费用，该公司最初试图通过传统的电话推销和对外销售技巧来获得新客户。重新设计了公司网页、优化了网页搜索引擎后，公司名称在相关网络搜索中的排名上升，并且使公司收入增加了一倍。[70]
- 惠普公司推出了一项名为“工作中的科技”（Technology at Work）的电子时事通讯，目的在于保留现有顾客。该通讯的内容和格式以深入调查为基础来识别消费者的需求。惠普仔细评估了通讯的效果，发现用电子邮件发送产品更新有助于避免拨入的服务电话呼叫，从而节省了数百万美元。[71]
- 艾默生流程管理公司（Emerson Process Management）为化工厂、炼油厂和其他类型的工厂制造自动化系统。该公司关于工厂自动化的博客被成千上万名读者访问，他们大多喜欢旁听或者交换工厂对抗故事。该博客的月访问量达到 35 000～40 000 人次，每周产生 5～7 个销售线索。鉴于这些系统售价高达数百万美元，博客投资的回报率是巨大的。[72]
- 日本牧野机械制造公司（Makino）通过举办一系列持续更新的行业研讨会来建立与终端客户的关系，这种研讨会平均每个月举办三场。该公司使用高度专业化的内容（如机床如何发挥最大功效和金属切削过程如何工作）来吸引不同行业、不同风格的制造商。牧野公司根据研讨会参与者创建的数据库削减了营销成本，并且改善了工作效率和有效性。[73]
- 康格诺公司（Cognos）于 2008 年 1 月被 IBM 公司收购。该公司提供商业智能和绩效管理软件及服务，帮助企业管理其财务和经营业绩。为了提高企业知名度和改善客户关系，康格诺公司推出了“BI 电台”，这款播客节目每六周一次，每次 30 分钟，支持 RSS 订阅。它涉及各种话题，如市场营销、领导力、企业管理和“杀手级应用”。这个节目吸引了 6 万名用户，并直接或间接推动了 700 万美元的交易。[74]

■ 机构与政府市场

我们的讨论基本上集中于营利性公司的购买行为，同时也适合用于机构和政府

组织的采购行为。但是，我们将要强调这些市场的某些特质。

组织机构市场（institutional market）由学校、医院、疗养院、监狱以及其他向自己所关注的人提供货物和服务的单位组成。很多这样的组织拥有较低的预算和稳定的客户。例如，医院必须决定要为病人购买什么质量的食品。这里购买的目的不是为了盈利，因为劣质食品会引起病人的抱怨，并损害医院的名誉。医院的采购代理必须寻找组织机构的食品供应商，因为它们的食品质量能达到甚至超过一定的最低质量标准，并且价格较低。明白这一点后，许多食品销售者专门成立了独立部门以响应机构购买者的特殊需求。亨氏公司生产、包装和定价不同的番茄酱，以满足医院、大学和监狱的不同要求。艾瑞玛克公司（ARAMARK）不仅为体育馆、运动场、校园、企业和学校提供餐饮服务，而且在为国家监狱提供食物方面具有竞争优势。这直接影响了它的购买行为和供应链管理的改善。

艾瑞玛克公司 以前，艾瑞玛克公司只从供应商提供的产品列表中选择产品，现在它会根据每个部门的需要，与供应商合作开发满足个别细分市场的定制化产品。在修正的产品系列中，公司以往通常以降低质量为代价来适应食品成本的限制，这使市场外的经销商无法与之合作。艾瑞玛克餐饮和支持服务的总裁约翰·泽尔默（John Zillmer）说："当企业通过修正产品系列获取业务时，它是以1/100美分为计算单位进行投标，这对我们来说，从购买者获得的每个优势都有相当大的价值。"艾瑞玛克公司以一个从前不敢想象的价格为蛋白质产品寻求供应商。这需要一个特殊的合作伙伴，它们不仅要了解蛋白质的化学性质，而且还要能在创造艾瑞玛克客户可接受的产品时降低价格，并能接受艾瑞玛克的低价格。最后，艾瑞玛克在163个独特的修正产品系列项目中重复了这个过程。与往常不同的是，这次对方只减少了1美分左右的食品成本，而艾瑞玛克公司的成本却减少了5～9美分，并同时保持甚至提高了食品质量。[75]

在大多数国家，政府组织是产品和服务的大买家。政府组织通常要求供应商进行投标。通常情况下，它们会把合同授予价格最低的竞标者。有时为了能确保履行合同，它们也会考虑供应商的质量和声誉。政府也会商谈合约的基本原则，这主要是应用于具有较大研发成本和风险且竞争较弱的复杂工程中。

通常，在欧洲经营的跨国公司的主要抱怨是，即使外国公司能够提出更优越的条件，每个国家也都会对本国的公司有所偏袒。虽然这种做法已经根深蒂固，但欧盟仍然试图消除这种偏见。

由于政府机构的消费决策需要接受公开审核，政府组织会要求供应商提供大量的文件。因此，供应商常常对官僚作风、法规、决策延迟以及采购的人事变动产生抱怨。事实上，美国政府在2009财年购买的产品和服务总价值2 200亿美元，这也使它成为规模最大、最具吸引力的潜在客户。

政府机构的购买不仅数额巨大，次数也同样令人吃惊。总务管理局采购数据中心（General Service Administration Procurement Data Center）的数据显示，政府每年处理的购买活动超过2 000万次。尽管大多数采购项目所花费的成本为2 500～25 000美元，政府仍会进行几十亿美元的采购（通常是技术类产品）。

政府决策者往往认为供应商没有做好充足的准备。不同类型的机构（国防、民用、情报）有不同的需求、优先事项、采购方式和时间框架。此外，供应商对成本

核准并未给予足够的重视，而这正是政府专业采购人员的主要工作。希望成为政府承包商的公司需要协助政府部门观察产品的基本影响。通过案例分析（特别是与其他政府机构的案例）来展示有用的经验和过去的成功，是具有影响力的。[76]

正如公司会向政府机构提供有关如何更好地购买和使用其产品的准则一样，政府也会向潜在的供应商提供有关如何向政府销售的详细准则。不遵循准则、不正确地填写合同或表格将会导致噩梦。[77]

幸运的是，美国联邦政府一直在推行改革，以简化采购程序并使招标更有吸引力、更有效率。改革强调了以下内容：购买现成的产品而不是政府规格的特殊产品；与供应商在线沟通以减少大量文书工作；向在政府机构"任务报告"中竞标失败的供应商提供机会以赢得下一次胜利。[78]越来越多的采购将通过网络表格、数字签名和电子采购卡（P-cards）完成。[79]相对于其他政府，有几个作为采购者的联邦政府机构推出了网络目录，已授权的国防机构和民用机构可以通过它在线购买任意物品（从医疗办公用品到服装产品）。例如，总务管理局不仅通过其网站销售库存的产品，还在购买者和合同供应商之间架起一座桥梁。确保公司在中央承包商的数据库（www. ccr. gov）中注册是一个与美国政府合作的良好开端，这可以从机构的购买行为中收集、验证、存储和传递数据。[80]

虽然进行了这些改革，出于一些原因，许多向政府销售的公司并没有采用营销导向。有些公司通过建立独立于政府的市场营销部门来获取政府业务。盖特威、罗克韦尔、柯达、固特异等公司预测政府的需求和方案，参与产品规格制定，收集竞争情报，认真准备竞标，并建立强大的通信系统来提高公司的声誉。

◉ 小 结

1. 组织购买是一个决策过程，通过这一过程，正规组织提出对所购产品和服务的需求，然后在可供选择的品牌和供应商中进行确认、评估和选择。组织市场包括所有购买产品和服务的组织，这些产品和服务用来生产出售、出租或提供给其他组织的其他产品和服务。

2. 与消费者市场相比，组织市场的购买者通常数量较少，规模较大，在地域上更加集中，存在较密切的"客户—供应商"关系。组织市场的需求源于消费者市场的需求，并随商业周期而波动。然而，组织产品和服务的许多需求是缺乏价格弹性的。组织营销者需要了解专业购买者和影响者的作用、销售电话的必要性以及直接购买和租赁等的重要性。

3. 采购中心是一个采购组织的决策单位，它由发起者、使用者、影响者、决定者、批准者、购买者和守门人组成。要想影响采购中心，营销者必须了解环境、组织、人际和个人等因素。

4. 购买过程包括被称为购买阶段的八个步骤：（1）问题识别；（2）总需求说明；（3）产品规格的确定；（4）供应商的寻找；（5）提案征集；（6）供应商的选择；（7）常规订购具体规定；（8）效绩评估。

5. 营销者必须与客户建立牢固的关系，维护组织的可信性，并且向购买者传递他们所期望的价值，但是有些客户可能更喜欢交易型的关系。技术能够帮助它们建立更牢固的关系。

6. 组织机构市场包括学校、医院、疗养院、监狱和其他向自己所关注的人提供货物和服务的组织。政府机构的购买会要求供应商提供大量的文书文件，并且喜欢公开招标和使用本国公司。供应商必须做好充分的准备，以适应机构和政府市场的特殊需求和进程。

◉ 营销应用

营销辩论：组织间市场营销有何差异？

许多组织间营销的高管感叹组织间营销和维系带来的挑战，许多传统的营销理念和原则并不适用。由于种种原因，他们声称向组织销售产品和向个人销售是有着根本性差异的。另一部分人则并不赞同，他们宣称营销理论依然有效，只是需要对营销策略做出调整。

辩论双方

正方：组织间营销需要一套特别的、独特的营销理念和原则。

反方：组织间营销并没有太大差异，基本的营销理念和原则都适用。

营销讨论：消费者市场（B2C）和组织市场（B2B）

思考第6章中消费者市场（B2C）的消费者行为话题，你将如何把它们应用在组织市场上？例如，选择的非补偿性模式如何生效？心理账户呢？

◉ 卓越营销案例

埃森哲公司

埃森哲公司前身成立于1942年，是安达信会计师事务所（Arthur Andersen）的咨询部门，即管理会计集团（Administrative Accounting Group）。1989年，它推出了一项针对信息行业的独立业务部门，并使用安达信咨询公司（Andersen Consulting）这一品牌名称。那时，尽管该公司年利润额高达10亿美元，但在信息技术咨询公司中品牌辨识度很低，而且通常被误认为是其母公司安达信会计师事务所。为了建立自身品牌并与会计师事务所区别开来，安达信咨询公司推出了第一轮专业服务领域的广告运动。10年后，它已经是全球最大的管理和技术咨询机构。

2000年，根据针对其母公司的仲裁结果，安达信咨询公司完全独立于安达信会计师事务所，但是必须放弃“安达信”品牌名称。安达信咨询公司只有3个月时间找到一个可以用200多种语言并可在47个国家注册的有效商标，此外该品牌还需要能被员工和客户接受并有对应的可用网址。随之而来的是公司最大、最成功的更名运动。

巧合的是，公司的新名称来自奥斯陆办公室的一名顾问，他在名为“品牌风暴”（Brandstorming）的内部品牌生成创意中提交了“埃森哲”这个品牌名。这名顾问创造了“埃森哲”（Accenture），因为它与“冒险”（adventure）的韵律相近，并且象征着“重视未来”（accent on the future）。这个名称也保留了源自安达信咨询公司的“Ac”（呼应Ac.com网站），有助于保留部分已有品牌资产。2000年12月31日午夜，安达信咨询公司正式通过了“埃森哲”品牌名，并发起了一轮全球性攻势，该攻势针对埃森哲现有和潜在客户中的高级管理人员、所有埃森哲合作伙伴和员工、媒体、主导产业分析师、潜在新雇员和学术界。

这些广告、营销和沟通运动的效果迅速并且令人印象深刻。总体上，埃森哲的品牌价值提升了11%，询问其服务情况的公司数目增长了350%。埃森哲服务的品牌认知宽度和深度是之前的96%。全球范围内，埃森哲作为管理和技术咨询服务提供商的认知是前身安达信咨询公司的76%。这些结果使得埃森哲在2001年7月首次公开发行股票时，成功募得17亿美元。

2002年，商业环境发生改变。网络泡沫破裂和经济衰退后，仅靠创新是远远不够的。高层管理者想要的是实实在在的结果。作为帮助客户完成商业目标承诺的一部分，埃森哲推出了一项政策——许多合同中都包括奖

励措施，只要完成特定的商业目标就可以兑现。例如，与英国托马斯库克旅行社（Tomas Cook）的合约就是这样签订的，埃森哲的奖金取决于包括削减成本在内的五项指标。

2003 年末，埃森哲在"创新交付"（Innovation Delivered）主题的基础上，宣布其新口号"追求卓越"（High Performance Delivered），并且进行了以高尔夫巨星泰格·伍兹为代言人的宣传活动。当埃森哲找到伍兹时，这名运动员正处于巅峰状态，他是全世界最好的高尔夫球手，有着无可挑剔的形象。还有比他更好的代表卓越表现的象征吗？埃森哲所传递出的信息是它能帮助客户企业成为"高效能的商业领袖"，而伍兹的代言能让人们理解卓越的重要性。

随后 6 年中，埃森哲在泰格·伍兹主演的广告上花费了将近 3 亿美元，同时推出配套口号，例如"我们知道什么成就了泰格！"和"继续！成为泰格"。这轮广告攻势充分利用了伍兹的国际吸引力，遍及全球，并成为埃森哲所赞助活动的焦点，例如世界高尔夫锦标赛（World Golf Championships）和芝加哥马拉松赛（Chicago Marathon）。

但是 2009 年底，这一切都改变了，泰格·伍兹丑闻缠身，他的婚外情、无限期缺席高尔夫赛场都震惊了新闻界。埃森哲停止了伍兹的代言活动，宣称他不再适合其品牌形象。事实上，焦点小组的调查结果显示销售者受到丑闻的严重干扰以至于无法关注埃森哲的战略信息。埃森哲迅速寻找一种新的观念，不仅能在世界范围内激起共鸣，在不同的文化中都能恰当地阐释并且能切断与泰格·伍兹的联系。其结果是该公司重新翻阅了一些以前的概念，在商务人士组成的焦点小组中进行了测试，随后发起了一轮以动物为主角的耗资 5 000 万美元的宣传攻势，口号仍是"追求卓越"。在一则广告中，一只大象被拍到正在冲浪，伴随的广告词是："谁说你不能又大又灵活？"随后一则广告中，一只蜥蜴试图通过将舌头变成花的造型来捕捉蝴蝶，广告词是："如果你创新，他们就会来。"

如今，埃森哲继续作为全球领先的管理咨询公司以及技术服务和外包公司出类拔萃。它的客户包括 99 家《财富》全球 100 强企业和超过 3/4 的《财富》全球 500 强企业。该公司 2009 财年收入为 215 亿美元。

［问题］

1. 埃森哲公司在瞄准组织间客户时在哪些方面做得很好？

2. 埃森哲放弃泰格·伍兹作为代言人是否正确？请讨论该决策的利弊。

资料来源："Annual Reports," *Accenture.com*; "Lessons Learned from Top Firms' Marketing Blunders," *Management Consultant International*, December 2003, p.1; Sean Callahan, "Tiger Tees off in New Accenture Campaign," *BtoB Magazine*, October 13, 2003, p.3; "Inside Accenture's Biggest UK Client," *Management Consultant International*, October 2003, pp.1–3; "Accemtire's Results Highlight Weakness of Consulting Market," *Management Consultant International*, October 2003, pp.8–10; "Accenture Re-Branding Wins UK Plaudits," *Management Consultant International* October 2002, p.5; Mary Ellen Podmolik, "Accenture Turns to Tiger for Global Marketing Effort," *BtoB Magazine*, October 25, 2004; Sean Callahan, "Tiger Tees Off in New Accenture Campaign," *BtoB Magazine*, October 13. 2003; Emily Steel, "After Ditching Tiger, Accenture Tries New Game," *Wall Street Journal*, January 14, 2010.

通用电气公司

通用电气公司由五个主要集团组成，它们涉及的行业非常广泛：能源集团（能源、石油与天然气、水和处理技术）、技术设施集团（航空、企业解决方案、医疗卫生、交通）、资本集团（商业贷款及租赁、消费者融资、能源金融服务公司、通用电气资本航空服务、房地产融资）和 NBC 全球（有线电视、电影、网络、主题乐园及度假酒店），以及消费与工业产品集团（设备、家用电器、配电、照明）。因此，通用电气公司销售的产品和服务十分多样化，从家电到喷气式发动机、安全系统、风力涡轮机和金融服务。通

用电气的总收入已经远远超过了2009年，达到了1 610亿美元，如果将它的五个业务集团分开进行排名，它们每个都能进入《财富》200强之列。如果通用电气自己是一个国家，它的规模将是全球前50名，在科威特、新西兰和伊拉克之前。

通用电气的前身是1878年由托马斯·爱迪生（Thomas Edison）创立的爱迪生电灯公司（Edison Electric Light Company）。因此通用电气在灯泡、电器领域是先行者，它也为各种行业提供电力服务，比如交通、公共设施、制造和通信。20世纪50—60年代，它的宣传口号"进步是我们最重要的产品"，成为著名的B2B营销先锋。

20世纪70—80年代，随着公司B2B产品线的多元化，通用电气创建了新的企业活动，包括"为人民进步"（Progress for People）和"我们为生活带来美好"（We Bring Good Things to Life）。1981年，杰克·韦尔奇（Jack Welch）战胜了雷金纳德·琼斯（Reginald Jones）成为第八任通用电气公司的总裁。在韦尔奇领导的20年间，通用电气公司从一个美国制造商成长为大型的全球服务商，并且公司市值从1981年的120亿美元增长到2001年的2 800亿美元，成为当时世界上市值最高的公司。

2003年，通用电气公司的新任首席执行官杰弗里·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）面临一项新的挑战：如何采用统一的信息在全世界推广它的多样化品牌。经过广泛的消费者调查，该公司推出了新的宣传活动"梦想启动未来"（Imagination at Work），该活动强调关注创新和新技术。这项获奖的宣传活动推广了一些部门，比如通用电气的飞机发行部、医疗系统部、塑料制品部，重点宣传通用电气产品的广阔度。通用电气在公司广告上花费1.5亿美元，这是相当大的一笔费用，但是通过聚焦于通用电气的核心品牌而增加了效率。目标是让这些部门在被了解的同时，也能将所有部门统一在通用电气的品牌之下。"像我们这样有11个不同业务部门的大公司，将公司整合起来真的非常重要，"前首席营销官贝丝·科姆斯托克（Beth Comstock）说，"整合对于公司内外的品牌传播是很重要的。"

新的整合传播活动获得了成效。"研究显示，通用电气现在已经与一些特点联系起来了，比如高科技、时代前沿、创新、现代和有创意。"通用电气的全球广告品牌总经理朱迪·胡（Judy Hu）说。而且令人鼓舞的是，被调查人员也认为通用电气具有一些传统的特点，比如值得信赖和可靠。

2005年，公司将此次宣传进一步扩展为"绿色创想"（Ecomagination），强调公司对开发环保的"绿色"科技的贡献，例如太阳能、低排放发动机和水净化技术。2006年，它又利用"想象力"口号，推出了"重新想象保健"（Health Care Re-Imagined）的活动，重点是宣传通用电气用于发现、防止和治疗疾病的卫生保健产品。

伊梅尔特做出了一些战略性结构调整的决定，以帮助该公司渡过2008—2009年的全球经济衰退期，并向B2B进一步转型。通用电气公司将11个部门重组为5个，并且卖掉了一些面向消费者的业务，包括NBC全球51%的股份（出售给康卡斯特公司（Comcast））。这一转型使通用电气能够把更多的资源用到创新、绿色倡议和其他成长性的业务上，例如发电、航空、医疗成像和电池技术。通用电气在沿用"绿色创想"口号的同时又推出了"健康创想"（Healthymagination），这使它能够在世界各地交流医疗技术的进展。

尽管是宣传活动将通用电气的所有业务统一起来，但它的成功却在于具有理解组织市场和组织购买的过程并为组织客户考虑的能力。看看它为飞机发动机定价的方法吧。通用电气很清楚购买飞机发动机是上百万美元的业务，而且购买发动机并不够。客户（航空公司）还要支付持续的保养费以达到美国联邦航空管理局（FAA）的规定，并保持发动机的耐用可靠。所以，通用电气在1999年率先推出了一种新式定价方法——"按时定价"，客户可以选择为其使用的发动机支付一个固定的费用，通用电气则负责所有的保养，并保证发动机的可靠性。当对乘坐航班的需求不确定时，按时定价的方法可以让客户少承担购买的成本。

这种对 B2B 的营销理解力让通用电气在《金融时报》（*Financial Times*）“全球最受尊敬的公司”评选中连续多年名列前茅。通用电气对组织市场的理解、它的经营方式以及品牌营销让通用电气的品牌资产不断增长。事实上，2009 年，《商业周刊》认为它的品牌价值为 480 亿美元，在全球百名品牌中名列第四位。科姆斯托克说：“通用电气的品牌是将我们联系在一起的纽带，也让我们比分开做得更好。”

［问题］

1. 讨论 B2B 营销的重要性以及通用电气的 B2B 策略。

2. “梦想启动未来”、“绿色创想”和“健康创想”是否成功地将通用电气的重心转移到了新的业务中？为什么？

资料来源：Geoffrey Colvin, “What Makes GE Great?” *Fortune*, March 6, 2006, pp. 90 – 104; Thomas A. Stewart, “Growth as a Process,” *Harvard Business Review*, June 2006, pp. 60 – 70; Kathryn Kranhold, “The Immelt Era, Five Years Old, Transforms GE,” *Wall Street Journal*, September 11, 2006, Daniel Fisher, “GE Turns Green,” *Forbes*, *August* 15, 2005, pp. 80 – 85; John A. Byrne, “Jeff Immelt,” *Fast Company*, July 2005, pp. 60 – 65; Rachel Layne, “GE's NBC Sale Brings Immelt Cash, Scrutiny,” *BusinessWeek*, December 3, 2009.



第8章 识别细分市场和目标

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 什么是市场细分的不同层次？
2. 公司如何将市场划分为几个细分市场？
3. 有效的市场细分的要求是什么？
4. 组织市场应该怎样细分？
5. 公司如何选择最具吸引力的目标市场？

公司不可能在大型、广泛或多样的市场中与所有顾客建立联系。但是它们可以将这样的市场划分为具有不同需要和需求的消费者群体或细分市场。接着，公司需要确定哪些细分市场是它可以有效服务的。这一决策需要对消费者行为的敏锐理解和仔细的战略思考。为了制定出最好的营销计划，经理们需要了解是什么使得每一个细分市场与众不同。正确识别和满足细分市场通常是营销成功的关键。

全球最著名的休闲旅游品牌之一，法国的地中海俱乐部，通过多年努力，已经将若干不同消费者群体作为目标市场。成立于1950年并长期作为全包式度假村概念的先驱，地中海俱乐部最初使用具有异国情调的景点、简单的住宿和“文明的解药”的广告主题来锁定单身人士、年轻夫妇和其他寻求大海、沙滩以及美好时光的人。房间中没有电话、电视、电扇，门上也没有锁。为了突破自身的快乐主义形象和扩展客户，地中海俱乐部在20世纪70年代决定增加适合家庭度假的景点和服务。依靠这些景点，以村庄著称的度假村提供了许多不同的活动，包括空中飞人研习班、健身和滑雪。地中海俱乐部的员工被称作“GOs”，即和蔼的组织者（Gentil Organisateurs）；顾客被称作“GMs”，即和蔼的客人/成员（Gentils Membres）。GOs和GMs在一起用餐、喝酒、跳舞和玩耍时有一种轻松的气氛。

地中海俱乐部试图走出休闲旅游业而成为一个更广泛的服务公司的尝试被证明是不幸的：一连串的城市酒吧和餐馆纷纷失败。再加上后“9·11”时期的经济衰退和竞争的加剧，这些失败使得地中海俱乐部于 2001—2002 年期间蹒跚前行。在亨利·吉斯卡·德斯坦（Henri Giscard d'Estaing）（法国前总统的儿子）的新政策下，公司投资数亿美元提升自身等级，并精心营造一个更加高雅的形象来吸引较富裕的消费者。2010 年，公司为了庆祝 60 周年纪念日，做广告宣称地中海俱乐部是“幸福就意味着全世界的地方”（Where Happiness Means the World），同时通过广泛的网络营销活动支持这一个广告。[1]

为了更有效地竞争，许多公司现在开始使用目标营销。它们关注那些最有可能满足的消费者，而不是分散它们的营销活动。

有效的目标营销要求营销者：

1. 识别并描绘出因需要和需求不同而形成的独特购买者群体（市场细分）。
2. 选择一个或多个细分市场进入（选择目标市场）。
3. 针对每一个目标细分市场，确立并传达公司市场供应物的独特优势（市场定位）。

本章我们将着重于前两个步骤。在第 9 章和第 10 章中回顾了一些重要品牌概念后，再讨论第三个步骤——市场定位。

细分消费者市场的基础

市场细分将一个市场划分为界限清楚的几部分。一个细分市场由一组具有相似需要和需求的消费者组成。营销者的任务在于识别细分市场的适当数量和性质，并决定以哪一个市场为目标。

我们用两大组变量来细分消费者市场。一些研究者试图通过地理、人口统计特征和心理统计特征这些描述性特征来确定细分市场。然后检验这些消费者细分市场是否呈现出不同的需要或产品反馈。例如，他们可能检验“专业人士”、“蓝领”和其他群体对于作为产品优点的“安全性”的不同态度。

其他研究者尝试通过行为因素来确定细分市场，例如消费者对于利益、适用场合或者品牌的反应。接着，研究者探究不同的特征是否和每一个消费者反应的细分相联系。例如，对于汽车来说，人们更想要“质量”而不是“低价”的这种想法是否因他们的地理、人口统计特征和心理统计特征组成的不同而不同？

无论我们使用哪一种市场细分的方案，关键都在于使营销计划能根据识别出的消费者差异进行调整。表 8—1 总结了地理、人口统计特征、心理统计特征和行为因素这些主要的市场细分变量。

表 8—1　消费者市场的主要细分变量

地理区域	太平洋山区；西北中部；西南中部；东北中部；东南中部；大西洋南部地区；大西洋中部地区；新英格兰地区
城市规模	不到 5 000 人；5 000～20 000 人；20 000～50 000 人；50 000～100 000 人；100 000～250 000 人；250 000～500 000 人；500 000～1 000 000 人；1 000 000～4 000 000 人；4 000 000 人以上

人口密度	城市；郊区；乡村
气候	北方；南方
人口年龄	不到6岁；6～11岁；12～17岁；18～34岁；35～49岁；50～64岁；64岁以上
家庭规模	1～2人；3～4人；多于5人
家庭生命周期	年轻，单身；年轻，已婚，无子女；年轻，已婚，最小子女低于6岁；年轻，已婚，最小子女6岁或以上；年长，已婚，有子女；年长，已婚，子女均超过18岁；年长，单身；其他
性别	男性，女性
收入	不到10 000美元；10 000～15 000美元；15 000～20 000美元；20 000～30 000美元；30 000～50 000美元；50 000～100 000美元；100 000美元以上
职业	专业人员和技术人员；管理人员；行政人员和企业主；文书销售；手工艺者；领班；操作员；农民；退休人员；学生；家庭主妇；失业
受教育程度	小学或以下；读过几年高中；高中毕业；读过几年大学；大学毕业
宗教	天主教；新教；犹太教；伊斯兰教；印度教；其他
种族	白人；黑人；亚洲裔；西班牙裔
世代	沉默的一代；"婴儿潮"一代；X世代；Y世代
国籍	北美国家；拉丁美洲国家；英国；法国；德国；意大利；中国；印度；日本
社会阶层	下下层；下上层；劳动阶层；中层；中上层；上下层；上上层
心理特征的生活方式	文化导向型；运动导向型；户外导向型
性格	强迫型；交际型；领导型；野心型
行为场合	普通；特殊
利益	质量；服务；经济；速度
使用者状况	从未使用过；以前使用过；可能使用；第一次使用；经常使用
使用频率	轻度；中度；重度
忠诚度	没有；中等；强烈；完全
准备阶段	不知晓；知晓；已了解；感兴趣；渴望；准备购买
对产品的态度	狂热；积极；不关心；消极；敌对

□ 地理细分

地理细分将市场划分为地理单元，例如国家、州、地区、郡县、城市或社区。公司可以在一个或几个区域经营，也可以在所有地区经营，但必须关注局部的差异。使用这种方法，公司可以在贸易区域、社区，甚至个体商店内使其营销计划适合于本地消费者群体的需要和需求。在一种叫做基层营销的发展趋势中，此类行为着重于尽可能地接近个体消费者并与之建立私人联系。

耐克公司最初的成功很大程度归功于通过基层营销活动吸引目标消费者，例如赞助当地校队，提供专家指导，并供应鞋子、衣服和设备。花旗银行（Citibank）根据社区人口统计资料，在各地分行中提供不同的银行服务组合。Curves，一个针对中年女性的连锁运动中心，将它的纸袋放在诸如冰激凌店、比萨店或其他可以使具有体重意识的消费者产生内疚感的本地商业场所，在这

些地方，消费者可以填写一张表单以寻求更多关于 Curves 的信息。类似星巴克（Starbucks），好市多，Trader Joe's 和 REI 这样的零售公司已经在强调本地化营销的主动性中获得了巨大的成功，而其他类型的公司同样也已经开始行动。[2]

Bed Bath & Beyond 公司 家居零售商 Bed Bath & Beyond 公司迎合本地偏好的能力促进了它的显著发展。该公司经理挑选的商品中 70%是本地特有的，这种强烈的本地化关注使得其商业链条从床上用品发展到跨度更大的产品——从相框和隔热手套到进口橄榄油和门垫。例如，在曼哈顿的商店内，经理正开始囤积墙漆。但是你不会在郊区的商店内发现墙漆，因为那里的消费者可以去家得宝或者劳氏。一位经理说，一些消费者惊讶地发现该商店竟然是全国连锁的，而不是家庭经营的。对于 Bed Bath & Beyond 来说，这无疑是最好的称赞。[3]

区域营销越来越意味着针对一个具体的邮政区域开展营销。[4]很多公司使用测绘软件来精准定位它们顾客的地理位置，例如，大多数消费者位于以商场为中心 10 英里内，并进一步集中在加四编码的区域内。通过绘制出最密集区域的地图，零售商可以依靠消费者克隆（customer cloning）假设最好的潜在消费者就居住在大部分现有消费者居住的地方。

有些方法将地理数据与人口统计数据结合起来，形成关于消费者及其所在社区更加丰富的描述。Nielsen Claritas 公司发明了一种叫做邮政区域市场潜在评价指数（PRIZM）的地理集群分类方法。该方法将 50 多万美国居住社区划分为 14 个不同的类别，66 个不同的生活方式细分，称作 PRIZM 集群。[5]分类考虑了 5 大类 39 个因素：（1）教育和富裕程度；（2）家庭生命周期；（3）城市化程度；（4）种族；（5）流动性。这些社区通常由邮政编码、加四编号或人口普查区和街区群来划分。而这些集群都有描述性的名称，例如贵族阶层（Blue Blood Estates），优胜者群体（Winner's Circle），归隐家乡者（Hometown Retired），暴力一族（Shotguns and Pickups）和偏远地区百姓（Back Country Folks）。同一个集群的居住者倾向于过着相似的生活，开着相似的车，从事相似的工作，阅读相似的杂志。表 8—2 是四个 PRIZM 集群的例子。

营销者可以使用 PRIZM 回答以下问题：哪一个地理区域（社区或邮编）包含我们最有价值的消费者？我们渗透到这些细分市场的程度如何？在每一个区域内，哪些分销渠道和推广媒介能最好地接触我们的目标集群？地理集群正好抓住了美国人口越来越多样化的特点。

表 8—2　　PRIZM 集群的例子

青年计算机专家集群（Young Digerati）　青年计算机专家集群是居住在城市边缘的时尚社区内，懂高科技的单身贵族或夫妻。他们富有，受过高等教育并且拥有不同的种族，他们大多居住在遍布着时尚公寓、健身俱乐部、精品服装店、休闲餐馆和各种类型酒吧（供应从果汁、咖啡到啤酒的饮料）的地区。
环路“婴儿潮”集群（Beltway Boomers）　环路“婴儿潮”集群是数量众多的“婴儿潮”人群中的一个细分，他们接受过大学教育，处于社会中上层并且拥有自己的房子。和很多结婚较晚的同龄人一样，这些“婴儿潮”时期出生的人现在仍居住在舒适的郊区住宅中抚养孩子，追求以孩子为中心的生活方式。

世界主义者集群（The Cosmopolitans） 世界主义者集群的特点是受过教育、处于中等规模且来自不同族群，他们是美国高速发展城市中的都市化夫妻。这些城市如拉斯韦加斯、迈阿密和阿尔伯克基。该集群的家庭以年长的房主、空巢老人和大学毕业生为主。这些年久的房子和公寓旁边是一种充满生机的社会场景，居住者喜欢这种夜生活并且享受闲暇的生活方式。

老工业城集群（Old Milltowns） 矿业和制造业曾经繁荣的城镇已经老去，正如那些老工业社区的居民。今天，大多数居民已经退休，他们或单身或夫妻两人，居住在20世纪60年代以前修建的房子和公寓中，仅靠不断下降的收入来生活。至于闲暇时间，他们喜欢园艺、缝纫，在退伍老兵俱乐部结交朋友，或者在休闲餐厅吃饭。

资料来源：*Nielsen*，www. claritas. com.

许多组织已经将这种服务运用到它们的市场营销中去了。美国陆军使用一种自制的Claritas系统来协助招募士兵。万豪公司（Sodexho Marriott）使用一种系统为其全美范围内的高校餐饮计划挑选菜单上的供应品。温迪国际快餐连锁集团（Wendy's）和PETCO宠物用品公司借助Claritas来帮助决定在哪儿开设新店。当Ace Hardware公司几年前推行一个名为有益五金俱乐部（Helpful Hardware Club）的顾客忠诚项目时，它将Claritas集群的编码分别分配给700万成员中的每一个。当该商店发现其中12个集群创造了最多的生意时，它就采用一些具体的促销活动专门针对这些人群。[6]

随着数据库价格的下降、软件使用的简单化和数据整合的增加，小型组织针对微型细分市场的营销已经成为可能。[7]喜欢这种本地化营销的人认为全国性广告是一种浪费，因为它“将胳膊伸得太长”，并没有满足本地的需要。而那些反对本地化营销的人则提出，由于减小了规模经济效应且扩大了后勤方面的问题，该方法增加了制造和营销的成本。如果一个品牌在不同地区的产品和广告是不同的，该品牌的总体形象可能就会被冲淡。

□ 人口统计细分

在人口统计细分中，我们将市场按照以下变量划分：年龄、家庭规模、家庭生命周期、性别、收入、职业、教育、宗教、种族、世代、国籍和社会阶层。人口统计变量在营销者中如此受欢迎的一个原因是它们通常和消费者的需要和需求联系在一起。而另一个原因则在于它们容易测量。即使我们用非人口统计术语（例如，性格类型）来描述目标市场，为了预测市场的规模和我们应该使用哪种媒介来有效地到达它，我们仍需要回到人口统计特征上。

下面就是营销者如何使用特定的人口统计变量来细分市场。

年龄和生命周期阶段 消费者的需求和能力随着年龄而变化。佳洁士和高露洁等牙膏品牌针对儿童、成人和老年人提供三条主要的产品线。年龄细分甚至可以更加精确。帮宝适（Pampers）将它的市场划分为出生前、新生婴儿（0～5个月）、婴儿（6～12个月）、幼童（13～23个月）和学龄前儿童（2岁以上）。间接的年龄效应也可以影响一些产品。一个关于8～12岁儿童的研究发现，家庭91%的衣物购买受其决定或影响，79%的食品杂货购买受其影响，54%的假期选择受其影响，甚至14%的车辆购买决定也会受其影响。[8]

然而，年龄和生命周期可能是复杂的变量。[9]一些产品的目标市场可能是心理上年轻的人。为了用公司官方描述为“轮子上的宿舍”的Element汽车吸引20岁左右的年轻人，本田公司（Honda）推出了一款描绘着性感大学生在海滩的汽车旁边

举办聚会的广告。然而，太多“婴儿潮”时期出生的人被这个广告吸引，以至于 Element 车购买者的平均年龄变成了 42 岁！由于“婴儿潮”时期出生的人一直追求年轻，本田公司决定模糊年龄之间的界限。当它准备推出一款叫做飞度（the Fit）的微型汽车时，公司不仅针对 Y 世代的购买者，也特意针对他们空巢的父母。

生活阶段 处于生命周期同一阶段的人可能处于不同的生活阶段。**生活阶段**（life stage）指的是个人关心的重大事项，例如离婚、再婚、赡养老人、同居和购置新房等。这些生活阶段给营销者提供了机会，让他们帮助人们处理自己的重大事项。

性别 男性和女性有着不同的态度和行为，这些差异部分来源于基因组成，部分来源于社会化。[10]女性更倾向于有公共意识，而男性更倾向于自我表达和目标明确；女性倾向于从她们的直接环境中接受更多的信息，而男性更关注可以帮助自己实现目标的环境。一个考察男性和女性购物方式的研究发现男性通常需要被邀请才会去接触产品，而女性则无须提示就会拿起来看。男性喜欢读产品信息，女性可能用一种更加个人化的方式与产品联系起来。[11]

根据一些研究，美国和英国的女性控制或影响超过 80%的生活日用品消费和服务消费，买新房子的决定 75%由女性做出，新车购买者 60%是女性。性别差异长期以来被运用于服装、美发、化妆品和杂志领域。举例来说，雅芳公司（Avon）通过向女性销售美容品已经建立起超过 60 亿美元的业务。营销者现在可以通过 Lifetime，Oxygen 和 WE 这些电视广播公司、大量女性杂志以及网站更加容易地接触到女性消费者；男性则更容易通过 ESPN、喜剧中心（Comedy Central）、Fuel 和 Spike 电视频道，或者《格言》（*Maxim*）和《男性健康》这些杂志接触到。[12]

一些传统上侧重于男性的市场，例如汽车产业，已经开始认识到性别细分，并改变了它们设计和销售汽车的方式。[13]女性购买汽车和男性很不一样：她们对环境影响更感兴趣，更关心内部设计而不是外部设计，她们将安全设备看作一种帮助驾驶者从事故中逃生而不是避免事故的属性。[14]

维多利亚的秘密公司 有限品牌公司（Limited Brands）于 1982 年收购维多利亚的秘密公司（Victoria's Secret）。通过巧妙地营销女性服装、内衣和美容产品，维多利亚的秘密已经成为零售业最具辨识度的品牌之一。大多数上一代的美国女性在百货公司购买内衣，且几乎没有可以叫做“性感内衣”的产品。关注到欧洲女性在小精品店中购买一些被当作时尚物品的昂贵性感内衣后，有限品牌的创立者莱斯利 · 维克斯纳（Leslie Wexner）意识到相似的商店形式可以在美国大规模适用，尽管这和普通消费者在百货公司平淡的货架上看到的任何产品都不一样。然而，维克斯纳有理由相信美国女性将会喜欢这种提供欧洲风格性感内衣购物体验的机会。他观察到，“女性需要内衣，但女性想要性感内衣”。维克斯纳的假设被证明是正确的：在他收购该企业刚刚超过十年时，相比于全国平均水平的 2 件文胸，维多利亚的秘密的消费者平均每年购买 8～10 件。为了加强自身的高端名声和迷人吸引力，该品牌在广告和服装秀中使用知名度极高的超级模特。几年以来，通过商店、目录和公司网站的销售，维多利亚的秘密的年销售增长率都维持在 25%或以上，2008 年则获得了 51 亿美元的收入。[15]

收入 收入细分在汽车、服装、化妆品、金融服务和旅游这些行业中是一个长期存在的做法。然而，收入并不总能预测既定商品的最佳消费者。蓝领是彩色电视

机的首要购买者；对于他们来说，购买电视机比去电影院和餐馆要便宜。

很多营销者特意寻找低收入人群，因为在某些情况下，他们会在这个群体中发现更少的竞争压力或者更大的消费者忠诚度。[16]宝洁公司在2005年推出了两款折扣价品牌延伸——Bounty基本款和Charmin基本款，这两个系列的成功促成了2009年汰渍基本款（Tide Basic）的引入，尽管这个品牌延伸稍后在市场中被撤回。同一时期，其他营销者在溢价产品中获得成功。当惠而浦公司推出一款昂贵的Duet洗衣机时，即使经济环境不好，销售量仍是其预期的两倍，这主要归功于愿意购买更高价产品的中产阶层消费者。

越来越多的公司发现，随着中层市场的美国消费者逐渐向折扣商品和顶级商品这两端移动，它们的市场就被塑造成了沙漏的形状。[17]错失这个新型市场的公司承受着"被困在中间"的风险，并且看着它们的市场占有率逐步下降。李维斯公司意识到自己在西尔斯这样的零售商店的销售渠道战略主要是针对中产阶层，决定在高端零售商布卢明代尔商场和诺德斯特龙商场中引入Levi's Capital E这样的顶级系列，而在大众市场零售商沃尔玛和塔吉特中引入较为便宜的Signature by Levi Strauss & Co.系列。营销洞察专栏中的"高端消费、低端消费和消费转换"描述了造成这种趋势的原因及其对于营销者的意义。

营销洞察

高端消费、低端消费和消费转换

《高端消费》（Trading Up）的作者迈克尔·西尔弗斯坦（Michael Silverstein）和尼尔·菲斯克（Neil Fiske）观察到越来越多的中层市场消费者正阶段性地进行高端消费，购买"比其他产品质量更好、品位更高、更令人渴望，同时又不是贵得遥不可及"的所谓"新奢侈品"。例如，消费者可能会以更高价格去购买星巴克咖啡、艾凡达（Aveda）洗发水或者维京（Viking）厨具，这部分取决于他们在消费中获得的情感利益。

由于高端消费的趋势，尽管价格比一般中层市场的同类产品高得多，新奢侈品比传统奢侈品卖得更好。作者将新奢侈品划分为三种主要类型：

- 易获得的顶级产品，例如维多利亚的秘密内衣和Kettle美食薯片，它们的价格显著高于中层市场的品牌，然而消费者很乐意以较高的价格购买它们，因为在可承受的范围内，它们是相对低价的商品。
- 老牌奢侈品牌的延伸，将历史上高价的品牌延伸至低端市场，但保有品牌的标志，例如梅赛德斯-奔驰C系列（Mercedes-Benz C-class）和美国运通蓝卡（American Express Blue card）。
- 平价奢侈品，例如契尔氏（Kiehl's）皮肤护理产品和肯德-杰克逊（Kendall-Jackson）红酒，它们的定价介于中层市场品牌平均水平和顶级老牌奢侈品牌之间。它们"总是以情感为基础，且和其他商品相比，消费者对它们有着更为强烈的情感投入"。

消费者除了消费这种提供了情感利益的高端品牌，也经常进行低端消费，他们会在沃尔玛和好市多这样的折扣商店购买那些没有情感利益但仍有质量和功能保证的基本商品。当一个消费者理性地分析为什么他的厨房中有Sub-Zero顶级冰箱、最先进的斐雪派克（Fisher & Paykel）洗碗机和价值900美元的加热抽屉时，他却仍然在仓储式折扣商店中购买12大包的Bounty纸巾："涉及这个房子的问题时，我不会对任何方面妥协，但是涉及购买食品或者清洁用品时，如果没有折扣，我不会购买。"

在随后名为《财富寻找》（Treasure Hunt）的书中，西尔弗斯坦指出82%的美国

消费者在五类或更多类商品中进行低端消费（他称作“财富寻找”），而62%的人则在提供最佳情感利益的两类商品中关注高端消费。这使得新型消费者“一半是受苦者，一半是享乐者”，他们愿意在很多购买上做出牺牲，以体验从少数其他商品中获得的更多利益。

西尔弗斯坦相信成功的企业会提供这两种价值观中的一种：新奢侈品或者财富寻找。提供高端消费机会的品牌，如寇驰（Coach），维多利亚的秘密，灰雁和Bath & Body Work，或者提供低端消费机会的品牌，如Best Value Inn，Kohl's，Dollar General和宜家，它们最佳地定位于向现代消费者提供他们所追寻的价值。由于“被困在中间”，剩下那些占据着中层市场，缺乏现代消费者所寻找的经济利益、功能利益和情感利益的公司，将会眼睁睁看着它们的市场占有率减少。传统的杂货店和百货商场已经遭受重创，它们的市场占有率分别下降30%和50%。

市场调研公司敏特公司（Mintel）观察到，消费者已经通过转变消费类别实行“消费转换”，例如，购买一个新的家庭影院系统而不是一辆新车。在最近的经济低迷时期，消费者正在寻找一种仍然保有所需体验并能够为经济衰退时期的生活方式效劳的替代品。敏特公司引用了以下品牌作为例子：星巴克速溶酿造咖啡（Starbucks VIA Ready Brew coffee）提供了一种比在店里饮用更划算的新型家庭星巴克体验；汰渍的全能系列（Tide TOTALCARE）使消费者以低于专业干洗店的价格在家获得干洗的效果。

资料来源：Michael J. Silverstein, *Treasure Hunt: Inside the Mind of the New Consumer* (New York: Portfolio, 2006); Jeff Cioletti, "Movin' on Up," *Beverage World* (June 2006), p. 20; Michael J. Silverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003); Linda Tischler, "The Price Is Right," *Fast Company*, November 2003; Sarah Mahoney, "Top Consumer Trends: Trust, Control, ... Playfulness," *Marketing Daily*, September 4, 2009; David Orgel, "Quality Trumps Quantity in New Product Releases," *Supermarket News*, May 25, 2009.

世代 每一个世代或者同龄人都被他们成长的时代深深影响——音乐、电影、政治和那个时代典型的事件。世代的成员享有共同的主流文化、政治和经济体验，有着类似的观点和价值标准。营销者通常使用在目标群体经历中显著的标志和形象向其做广告。它们也尝试发展一些产品和服务专门满足一个世代目标群体的独特利益或需要。下面就是一家银行如何以Y世代消费者为目标的例子。

匹兹堡国民银行的虚拟钱包 2007年早期，匹兹堡国民银行（PNC）雇用了设计顾问公司IDEO来研究Y世代——匹兹堡国民银行界定为18～34岁的群体——并帮助制定一个市场营销计划来吸引他们。IDEO的调查研究发现，该世代：（1）不知道如何理财；（2）认为银行网站不好用。因此，匹兹堡国民银行选择引进一种新的服务：虚拟钱包。该服务将“消费”（定期检查）、“储备”（获得利息的备份检查）以及“增长”（储蓄）这三个账户和一种聪明的个人金融工具相结合。消费者可以在屏幕上将钱从一个账户拖到另一个账户。他们不再看传统的账目，而是在一个呈现着预估未来现金流的日历上看账户余额，该预估以他们什么时候发工资，什么时候付账单以及他们的消费习惯为基础。消费者也可以设立一个“储蓄引擎”工具，收到薪水时，就将现金转到储蓄账户，同时他们也可以通过短信获得他们的账户明细。尽管向用户提供的是非常普通的金融回报，匹兹堡国民银行却能够在最初几个月中吸引20 000个顾客，大多为Y世代消费者。[18]

尽管任何一个世代的开始日期和结束日期都是主观的，而且泛化可以掩盖群体间的重要差异，但是，下面仍呈现了关于四个主要消费者世代（从最年轻到最年长）的一些普遍观察结果（见表8—3）。[19]

表8—3 描绘美国的世代同期群

世代	出生时间范围（年）	大致人口数量（人）	典型特征
千禧一代（Y世代）	1979—1994	7 800万	他们在相对富裕的环境下成长，紧跟科技，关心环境和社会问题，有着强烈的独立感，对于营销有着明显的抵触。
X世代	1964—1978	5 000万	他们有时候被认为在世代裂缝中下降，他们连接Y世代的科技性和"婴儿潮"一代的成人现实性。
"婴儿潮"一代	1946—1964	7 600万	他们仍然处于自己消费周期中的主要地位，喜欢那些能够倒转时间的产品和生活方式。
沉默的一代	1925—1945	4 200万	他们不畏年事已高，维持积极的生活方式，并主张有助于实现这一目标的产品和营销。

资料来源：Kenneth Gronbach，"The 6 Markets You Need to Know Now，" *Advertising Age*，June 2，2008，p. 21；Geoffrey E. Meredith and Charles D. Schewe，*Managing by Defining Moments*：*America's 7 Generational Cohorts*，*Their Workplace Values*，*and Why Managers Should Care*（New York：Hungry Minds，2002）.

千禧一代（或Y世代）。出生于1979—1994年之间的千禧一代也叫做Y世代，有7 800万人，每年的消费水平估计达到1 870亿美元。如果你将职业的发展和家庭的形成纳入考虑因素，再乘以53年的预期寿命，那么他们一生中数以亿万计用于消费性开支的美元就关系重大了。因此市场研究者和广告商正竞相研究Y世代购买行为的举动并不令人吃惊。

这些消费者也称为回声潮一代，他们几乎从出生开始就被"通上电了"——玩电脑游戏，浏览网页，下载音乐，通过即时信息和手机联系朋友。他们在经济繁荣时期成长，被他们的"婴儿潮"一代父母纵容，有一种优越感和富足感。然而他们仍然有着高度的社会意识并关注环境问题。他们是有选择性、有自信以及缺乏耐心的。

因为Y世代的成员经常拒绝公开的品牌实践和"强硬推销"，营销者尝试了很多不同的方法来接近并说服他们。[20]

1. **网络造势**——摇滚乐队喷火战机（Foo Fighters）创造了一个数字街道团队，该团队将目标邮件发送给那些"能够获得最新消息，秘密预览独家音频/视频，并很有可能获得喷火战机大奖，成为喷火战机家族一分子"的人。
2. **学生大使**——红牛公司（Red Bull）招募大学生作为红牛学生品牌经理来分销样品、研究饮料趋势、设计校园营销活动，并为学生报纸撰稿。
3. **非传统运动**——福来鸡（Chick-fil-A）赞助了全美业余躲避球协会（National Amateur Dodgeball Association），"一种非传统运动狂热者的娱乐追求"。
4. **时髦的活动**——Hurley公司认为自己是一个真正根植于冲浪、滑板、音乐、沙滩文化，并"代表年轻人"的品牌，它成为美国冲浪公开赛（the U. S. Open of Surfing）的冠名商。其他赞助商包括卡西欧（Casio）、匡威、Corona、宝美奇（Paul Mitchell）和西南航空公司。
5. **电脑游戏**——产品植入不局限于电影或电视：激浪公司（Mountain Dew）、

奥克利公司（Okaley）以及哈雷-戴维森公司都和美国动视公司（Activision）达成协议，将它们公司的图标放入动视公司的汤尼霍克专业滑板游戏3中（Tony Hawk's Pro Skater3)。

6. **录像带**——Burton 公司确保它的滑雪板和滑雪者在任何摄制的录像带中都清晰可见。
7. **街道团队**——作为反吸烟运动的一部分，美国传统基金会（American Legacy Foundation）雇用青少年作为"批驳小队"在以青少年为主体的活动中分发T恤、头巾和狗牌。

X世代 5 000万人左右的X世代消费者出生于1964—1978年之间，他们经常在人口统计调查中被忽略，并因道格拉斯·库普兰德（Douglas Coupland）1991年的小说而得名。因为科特·柯本（Kurt Cobain）、摇滚乐队涅槃（Nirvana）以及批判性赞美电影《都市游勇》（Slacker）中所描绘的生活方式的流行，使得人们用蹩脚货（grunge）和逃避者（slacker）这样的词语来描述X世代青少年和年轻人的特征。对于这群注意力很少集中，也很少有职业道德的叛逆群体来说，这是一个不怎么讨人喜欢的形象。

然而，这些刻板印象逐渐消失了。X世代无疑在一个更具挑战性的时代成长，因为工作的父母不得不依靠托儿所或者让孩子放学后自己回家，而公司的裁员则导致失业和经济不稳定的威胁。同时，人们越来越接受社会和种族的多样化，科技快速地改变了人们生活和工作的方式。尽管X世代的人在教育成就上设立了新的规范，他们仍是发现这个问题的第一代人：超越自己父母的生活标准是一个巨大的挑战。

这些现实情况有着深远的影响。X世代的人认为自给自足以及掌控环境的能力是非常重要的。科技对于他们来说是一个促进，而不是一个阻碍。和更加乐观、更具有团队精神的Y世代人不一样，X世代的人更加实用主义和个人主义。作为消费者，他们对于看起来不可信或者天花乱坠的广告非常谨慎。价值明确的直接吸引最为有效，尤其当X世代的人成为赡养家庭的父母时。[21]

"婴儿潮"一代 "婴儿潮"一代是出生于1946—1964年之间，接近7 600万人口的美国消费者。尽管他们代表着富裕的目标市场，拥有1.2万亿美元的年消费能力，并掌控着国家3/4的财富，营销者却时常忽视他们。在电视广播网中，由于广告商主要对18～49岁的人感兴趣，因此超过50岁的人被认为是"不受欢迎"的。

随着很多"婴儿潮"时期出生的人步入60岁，甚至最晚出生也最年轻的一群人也接近50岁，他们对于能够倒转时间的产品的需求已经激增。一项调查发现，受"50岁就是新的30岁"这句话的驱动，将近1/5的"婴儿潮"一代积极对抗老化过程。正是由于他们寻求青春之泉，假发、染发剂、健身俱乐部会员卡、家庭健身器械、皮肤紧致乳霜、营养补充品和有机食物的销售量都直线上升。

有趣的是，因为很多Y世代的成员和他们的"婴儿潮"一代父母一起居住，父母会受子女所影响。吸引21岁年轻人的产品同样吸引向往年轻的"婴儿潮"一代。"婴儿潮"一代父母和他们喜爱MTV电视台的孩子们一起造就了MTV电视台真人秀"奥斯本一家"（The Osbournes）多季的成功，该真人秀由重金属乐手奥兹·奥斯本（Ozzy Osbourne）和他的家人领衔主演。

传统市场营销观念认为，超过50岁的消费者的品牌偏好是固定的，但是与之相反的是，一项研究发现52%的"婴儿潮"一代愿意更换品牌，这与总人口中的

数据一致。尽管他们喜欢买东西，但他们讨厌被推销，并且正如一个营销者所言，“你不得不每天熟练地做这件事”。但是丰富的机会是存在的。“婴儿潮”一代也不喜欢将退休和“人生结尾的开始”相联系，而是将其看作生活中拥有新活动、新兴趣、新职业甚至是新关系的一个新篇章。[22]

沉默的一代 那些出生于1925—1945年之间的沉默的一代正在重新定义老年意味着什么。首先，很多实际年龄被划分在这个范畴的老年人并不认为自己老。一个调查发现，60%超过65岁的受访者说他们感觉比自己实际年龄小。1/3的65～74岁的人说他们感觉比实际年龄年轻10～19岁，1/6的人认为比实际年龄年轻至少20岁。[23]

和他们所说的一致，很多老年消费者过着非常积极的生活。正如一个专家所说，似乎在他们变老之前有第二个中年时期。广告商已经意识到老年消费者并不介意在针对他们的广告中看见其他老年消费者，只要他们看上去过着充满活力的生活。但是营销者已经学会避免使用一些陈词滥调，例如幸福的老年夫妻骑着自行车或者手牵手在日落的沙滩上散步。

在广告中强调老年人的祖父母角色受到了老年人的广泛欢迎。很多老年消费者不仅享受和孙子辈在一起的快乐时光，也满足他们的基本需要或者至少提供一些偶尔的礼物。eBeanstalk.com公司（在网上出售儿童学习玩具）的创立者原以为公司的生意大部分来源于刚刚成立家庭的年轻消费者。但他们惊讶地发现高达40%的消费者是老年人，且主要是做了祖父母的老年人。这些消费者要求非常高，但是也比年轻人更愿意付全部的价格。[24]

种族和文化 多元文化营销是这样一种方法：它认识到不同的种族和文化细分有着非常不同的需要和需求，因而要求针对性的营销活动，同时，大众市场方法对于该市场的多样性划分又不够精细。麦当劳在美国的生意中有40%来自少数族群。它高度成功的“我就喜欢”（I'm Lovin' It）推广活动根植于嘻哈文化，但有一种超越种族的吸引力。[25]

西班牙裔美国人、非洲裔美国人和亚洲裔美国人消费市场，以及无数的亚市场，现在都以非多元文化人口市场两至三倍的速率增长，而且他们的购买力也在提高。多元文化市场也因他们究竟是第一代还是第二代（或更多代），以及他们究竟是移民者还是在美国出生长大而有所不同。

在形成最初的营销战略时，需要将多元文化市场的规范、语言差别、购物习惯和商业实践作为因素考虑进去，而不是将其作为事后的考虑再加上去。所有这些多样化对于营销调研都有用处；它为充分描绘目标市场进行了仔细采样。[26]

多元文化营销可以导致不同的营销信息、媒介和渠道等。尽管一些公司已经努力为所有已经实行的项目提供财务和管理上的支持，仍然存在专门的媒介来接触几乎所有的文化细分市场或者少数族群。

幸运的是，随着国家越来越文化多元，很多针对一个特定文化族群的营销活动也可以溢出，并积极影响其他族群。在汰渍的一个广告中，一个带着结婚戒指的非洲裔美国男人在他的儿子洗澡后给他擦干身体，这个广告被非洲裔美国人和整体市场很好地共同注意到。[27]Boost Mobile公司利用青年文化中的共享利益，创造了一个由35%的非洲裔美国人、27%的西班牙裔美国人和32%的白种人组成的多样化客户群。[28]

下面，我们考虑三个最大的多元文化市场的问题——西班牙裔美国人、非洲裔美国人和亚洲裔美国人。表8—4列出了关于他们的一些重要事实和数据。[29]

表 8—4　　多元文化市场概况

	西班牙裔美国人	亚洲裔美国人	非洲裔美国人
估计人数（2007年）	4 690万	1 520万	4 070万
估计人数（2050年）	13 280万	4 060万	6 570万
2002年少数族群所拥有企业的数量	160万	110万	120万
2002年少数族群所拥有企业产生的收入	2 220亿美元	3 260亿美元	890亿美元
2007年家庭收入的中位数	38 679美元	66 103美元	33 916美元
2007年的贫困率	21.5%	10.20%	24.50%
2008年25岁以上人群中至少具有高中教育程度的比例	62%	86%	82%
美国武装部队退伍士兵人数	1 100 000	277 751	2 400 000
2008年的年龄中位数	27.7	35.4	30.3
2008年低于18岁的人口比例	34%	26%	30%
购买力（2008年）	8 630亿美元	8 470亿美元	5 090亿美元

资料来源：www.selig.uga.edu. and www.census.gov.

西班牙裔美国人。西班牙裔美国人已经成为美国最大的少数族群，他们在2010年的年购买力估计将超过1万亿美元。到2020年止，将有17%的美国人有西班牙裔血统。

西班牙裔美国人市场有着各种各样的亚细分市场，包括大约24个族群，如古巴、墨西哥、波多黎各、多米尼加和其他中南美洲族群，这是一种文化、生理特点、种族背景和抱负的混合。[30]为了满足这些不同的需要，美国最大的西班牙风味食品公司戈雅（Goya）共出售1 600种产品，既有即食袋装米饭，又有冷冻的馅饼。单单豆类就有38个不同的品种。[31]

尽管西班牙裔在经济衰退时期遭受巨大的失业和可支配收入减少，他们仍然是有吸引力的目标市场，因为他们有着较低的按揭和信用卡债务，有两个或更多的收入来源，并且有较高的买广告品牌的倾向。[32]强生、威瑞森和通用磨坊这样的公司都在上一个经济衰退时期显著加大了在西班牙裔市场的广告投资。

州立农业保险公司　在追随其主要竞争对手几年后，州立农业保险公司决定在2008年优先考虑西班牙裔美国人市场的营销。该公司赞助了当地拉丁裔社区的活动、足球比赛、拉丁音乐奖和环球电视台（Univision）广受好评的周六晚间综艺节目Sabádo Gigante。然而，州立农业保险公司最具独创性的营销活动也许是对一个新乐队的支持和赞助。夜晚的黑猫（Los Felinos de laNoche）乐队的六个成员（主要是西班牙裔移民），演奏的是墨西哥北部民族音乐的重击之声。由于州立农业保险公司的支持，这个组合开始录制单曲、拍摄音乐录影带、开演唱会，并因此成名。但是，州立农业保险公司选择了一种很微妙的方法来提供赞助。尽管这个乐队的网站上并没有展示州立农业保险公司的图标或包含营销的信息，但这个乐队在后来被刊登出来的采访中感谢该公司给他们提供了机会。该乐队制服上的红色就是为了配合州立农业保险公司为人所熟悉的颜色。用一种情感上的吸引力来锁定第一代西班牙裔说明州立农业保险公司了解西班牙裔社区的需要。这个活动因帮助改变了对那个市场的观念而受到积极的肯定。[33]

西班牙裔美国人通常有非常强烈的家庭观念——可能多代人居住在同一个房子里——并且对于他们原来的国家有着强烈的归属感。他们有着对尊重的需要、对品牌忠诚度的需要和对产品质量的强烈兴趣。宝洁公司的研究显示，西班牙裔消费者相信“你付怎样的钱就会得到什么样的产品”。宝洁发现西班牙裔消费者是如此注重价值以至于他们会在家里自己做产品测试。一个女性在家里不同的房间和浴室内放置不同品牌的纸巾和卫生纸以测试她的家人最喜欢哪一个。[34]

营销者通过专门的推销、广告和网站已经接触到西班牙裔美国人了，但需要仔细抓住文化和市场趋势的细微差异。[35]当加州乳品加工协会（CMPB）面向西班牙裔市场时，就不得不改变它著名的“喝过牛奶了吗?”（got milk?）的广告推广活动。

喝过牛奶了吗? 2001年，西班牙裔占据了加利福尼亚州总人口的32.5%，并且每年仍持续增长。他们是重度的牛奶饮用者，比其他任何人口细分市场都要花更多的钱在牛奶上。然而，最初对于“喝过牛奶了吗?”这则广告的消费者测试显示，当广告被直接翻译成西班牙语时，说西班牙语的家庭并不觉得这个广告很有趣。正如加州乳品加工协会的执行长杰夫·曼宁（Jeff Manning）解释的那样：“我们发现，在西班牙裔家庭中，没有牛奶或米饭并不是什么很有趣的事：将牛奶喝完了意味着你的家庭很失败。”除此之外，“喝过牛奶了吗?”直译成西班牙语后，大意是“你泌乳了吗?”

因此，加州乳品加工协会和它的西班牙广告代理安妮塔·圣地亚哥广告公司（Anita Santiago Advertising），创造了一系列将牛奶看作神圣要素的广告，他们通常使用“家庭，爱，牛奶”这样的标语。当推广活动一定要使用“喝过牛奶了吗?”这个标语时，它将不被翻译。品牌知名度在西班牙裔人群中逐渐提高，2002年时，加州乳品加工协会测试了它的第一个西班牙语电视广告，该广告以一个神秘的西班牙人物“哭泣的女人”（La Llorona）为主角。西班牙裔消费者为商业广告能了解他们的文化并特别以他们为目标而感到非常兴奋。[36]

在美国出生的西班牙裔美国人和他们在外国出生的同伴有着不一样的需要和偏好。尽管会说双语，但他们通常更愿意用英语交流。2/3的美国西班牙裔被认为是“双文化的”，并且能很好地适应说西班牙语和说英语的文化，但大多数公司仍然选择在全国性的电视台上不要冒风险疏远讲英语的观众，而仅在西班牙语广播电视网的环球电视台、Telemundo电视台和未来电视台（Telefutura）播放西班牙语广告。

一些营销者，例如通用汽车和丰田汽车，已经在广告中使用一种西班牙式英语，它们在一些西班牙裔家庭的英语对话中自然地加入了一些西班牙语。[37]美国大陆航空、通用磨坊和西尔斯这样的公司最近也已经使用手机营销来接触西班牙裔了。[38]由于人口较年轻，较少接触网络和固定电话服务，西班牙裔人群比一般市场人群更可能购买他们手机上出现的产品。

非洲裔美国人。非洲裔美国人对于美国生活的经济、社会和文化都有着重要的作用，影响着美国的发明创造、艺术、音乐、运动、时尚和文学。和很多文化细分市场一样，他们深深地扎根于美国土地，但同时又骄傲于自己的血统并对家庭关系很敬重。[39]

根据调查结果，非洲裔美国人是所有种族中最具时尚意识的，但又被质量和可选性强烈地驱动。当他们挑选产品时，更容易受自己的孩子影响，并且较少买不熟悉的品牌。非洲裔美国人比其他族群更爱看电视和听广播，除了西班牙裔之外，他们比任何其他多元文化细分市场更爱买 DVD。[40]

很多公司已经成功地定制了一些商品来满足非洲裔美国人的需要。1987 年，贺曼贺卡公司推出了其针对非洲裔美国人的桃心红木系列（Mahogany），该系列最初只有 16 种贺卡。现在它将品种扩大到 800 种贺卡和一个信纸系列。莎莉集团（Sara Lee Corporation）的 L'egg 品牌中断了公司为黑人女性单独提供的连裤袜系列；现在黑人女性中流行的色调和款式占据了公司重点次级品牌的一半。

广告信息也必须看作相关的。在一个针对非洲裔美国人的劳瑞斯调味盐（Lawry's Seasoned Salt）推广活动中，出现了美国南方黑人传统食物的形象；肯德基炸鸡（Kentucky Fried Chicken）的推广活动展示了一个非洲裔美国家庭的重聚，这表现了肯德基对于该市场价值观和他们生活方式的理解。[41]

雪茄、烈酒和快餐公司因为把城市中的非洲裔美国人作为目标而受到批评。正如一位作家写道：鉴于肥胖问题，在很多黑人社区中找一家快餐店远比找一间杂货店容易的这个事实，是很让人烦扰的。[42]

亚洲裔美国人。根据美国人口普查局的定义，“亚洲裔”指的是有着远东、东南亚或者印度次大陆血统的人。六个国家占据了 79%的亚洲裔美国人口：中国（21%）、菲律宾（18%）、印度（11%）、越南（10%）、韩国（10%）和日本（9%）。这种国家认同的多样性限制了泛亚洲市场营销的有效吸引力。

亚洲裔美国人市场被称作“看不见的市场”，因为和西班牙裔美国人与非洲裔美国人相比，它一直接受着美国公司全部多元文化营销支出中不合比例的小部分。[43]但是，现在接触这个市场越来越容易了。针对亚洲裔美国人的媒介业务数量已经从 80 年代的 200 增长至 2007 年的 700～800 了。

总部位于费城的主权银行因为一个 100%华裔美国员工的支行而成功打入波士顿的华裔美国人社区。该支行员工不仅讲粤语，更知道在为华裔美国人做理财规划时，确认照顾老年父母的需要也是非常适当的。[44]传统的消费品公司也已经投入行动中。下面介绍卡夫公司是如何开始的。

卡夫公司 卡夫公司最初针对亚洲裔美国人的营销活动开始于 2005 年，该活动是一种综合性营销推广活动，包括语言广告、店内展示/品尝以及提供健康生活食谱和贴士的网站。卡夫公司的研究表明，亚洲裔美国消费者并不想从卡夫公司中获得更多亚洲风格的产品。相反，他们想要学习如何用卡夫公司的产品准备一顿西式晚餐。卡夫公司的营销传播使用的是汉语普通话和粤语这两种亚洲移民中最常使用的语言，并将移民过来的母亲定位为家庭文化的守门人，在西方和东方文化之间保持平衡。一个印刷广告用中国的谚语“生活百味”来表现卡夫公司的产品在一个大浅盘上被生动地排成一列。为了进一步接触客户，卡夫公司派遣讲汉语的代表到超市去。这些代表使用卡夫的产品进行西餐的烹饪演示、分发样品，并为学校提供便捷且对孩子有好处的中餐建议。卡夫也建立了一个网站（www.krafthealthyliving.com）来提倡健康饮食的小贴士，例如为了健康“小口饮茶”。[45]

亚洲裔美国人比其他少数族群更有品牌意识，但对于特定品牌的忠诚度却是最低的。他们也更倾向于关注其他人怎么想（例如，他们的邻居是否会赞同他们），并共享关于安全和教育的核心价值观。他们相当富裕且受过良好教育，是奢侈品牌最有吸引力的目标。作为最会使用计算机的族群，亚洲裔美国人更有可能在日常生活中使用网络。[46]

女同性恋、男同性恋、双性恋和变性人。女同性恋、男同性恋、双性恋和变性人（LGBT）的市场据估计占到总人口的5%～10%，并且具有将近7 000亿美元的购买力。[47]很多公司已经创建举措来针对这个市场。美洲航空公司建立了一项只有LGBT员工的彩虹团队，还建立了一个网站，着重该群体的相关服务，例如男同性恋主题的全国性活动大事件日历。根据一项对男同性恋和女同性恋群体的调查，绝对伏特加（Absolute）、苹果公司、李维斯、菲亚特博悦（Bravo）和Showtime广播电视网被看作对同性恋最友好的企业。[48]

Logo是MTV台针对男女同性恋观众所开设的一个电视频道，有150个产品种类非常丰富的广告商，而且可以被全美4 000万家庭收到。慢慢地，广告商开始使用数字方法接触这一市场。凯悦酒店对于LGBT群体的在线吸引力在于那些消费者分享旅游经验的社交网站和博客。

然而，有些公司担心由于支持男女同性恋的缘故，会受到一些组织的批评甚至联合抵制。尽管百事、金宝汤和富国银行都遭到过这样的联合抵制，它们却继续向同性恋群体做广告。

□ 心理统计细分

心理统计学（psychographics）是使用心理学和人口统计学来更好了解消费者的科学。在心理统计细分中，购买者因为心理学特质/人格特质、生活方式或价值观而被划分为不同群体。同一人口统计群体的人可能表现出非常不同的心理统计学特征。

以心理测试为基础的可用于商业的最受欢迎的分类系统之一就是战略性商业洞察公司（Strategic Business Insight，SBI）的价值观与生活方式（VALS）模型。表明价值观和生活方式的VALS模型，以一个有着4个人口统计问题和35个态度方面问题的问卷的回答为基础，将美国成人分为八个最基本的群体。VALS体系不断根据每年进行的80 000多次调查所得到的新数据做出更新（见图8—1）。你可以通过浏览SBI的网站找出你属于VALS的哪一个类型。[49]

VALS细分模型最主要的维度是消费者动机（水平维度）和消费者资源（垂直维度）。消费者被三种最主要动机（理想、成就和自我表达）中的一种所驱动。主要由理想驱动的人被知识和原则指导，由成就驱动的人追求那些可以在同龄人中展现成功的产品和服务，动机为自我表达的消费者渴望社交或体育活动、多样化与风险性。活力、自信、理性主义、寻求新奇、创新、冲动、领导力和虚荣心这些人格特质与主要的人口统计特征相结合，决定了一个人的资源。不同水平的资源增强或抑制了一个人对于其最主要动机的表达。

四个拥有较高资源水平的群体是：

1. **创新者**——拥有高自尊、成功、富有经验、积极、具有领导才能的人。所购物品通常反映出对较高级、有利基导向的产品和服务的偏好。
2. **思考者**——受理想驱动、成熟、满足、深思熟虑的人，重视秩序、知识和

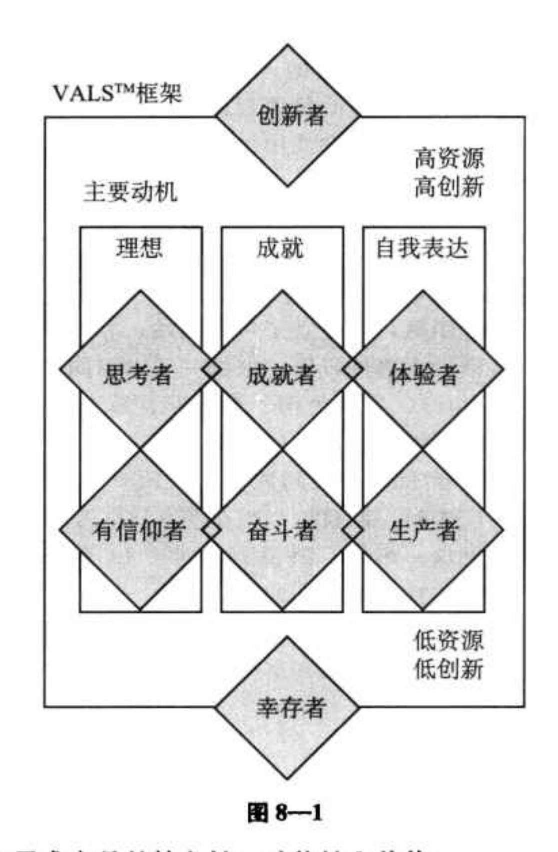


图 8—1

责任。他们寻求产品的持久性、功能性和价值。

3. **成就者**——关注事业和家庭、成功且有目标的人。他们喜欢能向同龄人展现成功的顶级产品。
4. **体验者**——追寻多变和刺激、年轻、热情、有冲动的人。他们花费相对高比例的收入在时尚、娱乐和社交上。

四个拥有较低资源水平的群体是：

1. **有信仰者**——有着具体信念、保守、传统的人。他们更偏好熟悉的美国造产品，并对已建立的品牌很忠诚。
2. **奋斗者**——资源有限、追求时髦、喜爱娱乐的人。他们喜欢时髦的产品，这样就可以模仿拥有更多物质财富的人的消费。
3. **生产者**——喜欢用自己的双手工作、实际、脚踏实地、自给自足的人。他们因为实用目的或功能目的追寻美国造的产品。
4. **幸存者**——担心变化的年长的、被动的人，他们对自己喜爱的品牌很忠诚。

营销者可以将他们对 VALS 细分市场的理解运用到营销计划中去。例如，运营加拿大主要机场的加拿大交通部（Transport Canada）发现，那些追求独立和品位的实现者（Actualizers）在航空旅客中所占的比例是不均衡的。考虑到细分市场的描述，Sharper Image 和 Nature Company 这类商场有望在公司的机场中做得很好。

心理统计细分模型经常因文化而做出修改。日本版的 VALS 以两方面的关键概念为基础，将市场划分为十个消费者细分，而这两方面是：生活导向（传统方式、职业、创新和自我表达），对社会改变的态度（保持、实用、适应和创新）。

□ 行为细分

在行为细分中，营销者根据消费者对产品的了解、态度、使用或反馈来将其划分成不同群体。

需要和利益 买同一个产品的人并不一定有着相同的需要，也不一定希望从中获得相同的利益。基于需要或者基于利益的市场细分是一种广泛使用的方法，因为它用明确的营销影响来识别不同的市场细分。星座公司（Constellation Brands）在美国高级红酒市场（5.5美元一瓶或更高）中识别了六种不同利益的细分市场。[50]

- **狂热者**（12%）。主要倾向于女性，她们的平均年收入大约是76 000美元。也有大约3%的“奢侈狂热者”倾向于有着更高收入的男性。
- **形象追寻者**（20%）。唯一倾向于男性的细分市场，平均年龄35岁。他们通常用红酒来显示自己的身份，他们也愿意花费更多的钱来确保他们买到的是正确的酒。
- **精明购物者**（15%）。他们喜欢购物并且相信自己不需要花费很多钱就能得到好的红酒。他们乐于使用便宜酒架。
- **传统主义者**（16%）。因为有着很传统的价值观，他们喜欢买那些他们听说过并且具有悠久历史的品牌。他们的平均年龄是50岁，68%是女性。
- **满意的尝试者**（14%）。他们对于红酒不是很了解，倾向于购买相同的品牌。他们喝的大约一半是白仙粉黛葡萄酒（white zinfandel）。
- **被征服者**（23%）。一个具有潜在吸引力的目标市场，他们认为购买红酒很让人困惑。

决策角色 许多产品的购买者很容易识别。在美国，男性通常选择剃须工具，而女性则选择连裤袜。但是即使这样，营销者也必须非常小心地做目标决策，因为购买角色会发生改变。当庞大的英国帝国化学工业公司（ICI）发现在选择家庭油漆的品牌时，60%的决定由女性来做，公司随即决定向女性推销多乐士（Dulux）这个品牌。

人们在一个购物决策中扮演五种角色：发起者、影响者、决定者、购买者和使用者。例如，假设一个妻子通过要求为其生日买一台跑步机而发起一项购买活动。丈夫可能会从各种渠道寻找信息，包括已经有一台跑步机的好友，而这个朋友就成了购买哪一种款式的关键影响者。向妻子呈现可选择的产品后，丈夫会购买妻子最喜欢的款式，最后这台跑步机全家使用。不同的人扮演不同的角色，但是在决策过程和最终消费者满意度方面都很重要。

使用者和使用——真正的使用者以及与使用相关的变量 很多营销者相信，和使用者以及他们的使用各方面相关的变量——使用场合、使用者状况、使用频率、购买者准备阶段和忠诚度水平——是构建市场细分的最佳出发点。

使用场合。使用场合标记着消费者一生中天、周、月、年中的一段时间或其他明确的时间。我们可以根据消费者形成需要，购买产品或使用产品的场合来区分他们。例如，航空旅行是由于商务、假期或者家庭事务等特殊原因所引发的。场合的市场细分有助于扩展产品的使用。

使用者状况。每一种产品都有它的未使用者、曾经使用者、潜在使用者、初次使用者和经常使用者。血库不可能总是依靠经常捐献者提供血液；它们必须招募新的初次捐献者，并联系以前的捐献者，每一类都需要不同的营销策略。吸引潜在使

用者，甚至可能吸引未使用者的关键在于理解他们不使用的原因。他们是有着深人的既有态度、信念、行为，抑或只是缺乏关于产品或品牌利益以及使用的知识？

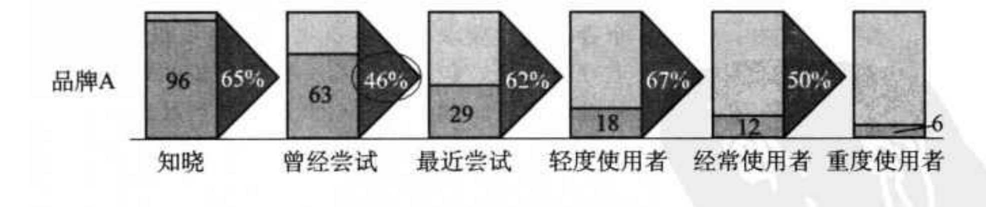
包含在潜在使用者群体中的还有在某个生命阶段或生活事件中会变成使用者的消费者。将要成为母亲的人就是将会变成重度使用者的潜在消费者。婴儿产品和服务的生产商收集她们的名字，并且将产品和广告集中于她们以收获她们未来购买的占有率。市场占有率的领先者倾向于将重点放在吸引潜在使用者上，因为它们可以从中获得最多。而较小的公司则将注意力放在尝试从市场领导者手中抢夺当前用户上。

使用频率。 我们可以将市场划分为轻度、中度和重度产品使用者。重度使用者通常只是很小的一部分人群，但是他们在总消费上占据很高的比例。重度啤酒饮用者占据啤酒消费总量的 87%——几乎是轻度饮用者的七倍。营销者宁愿吸引一个重度使用者，也不愿吸引若干轻度使用者。然而，一个潜在的问题在于重度使用者要么极端地忠诚于一个品牌，要么从不忠诚于任何品牌，而是寻找最低价。他们扩大自己购买量和消耗量的空间也很小。

购买者准备阶段。 一些人不知晓产品，一些人知晓了，一些人了解了，一些人感兴趣，一些人希望购买，还有一些人打算购买。为了描述每个阶段各有多少人以及他们将一些人从一个阶段转向另一个阶段的工作做得如何，营销者可以运用一个营销漏斗将市场划分为不同的购买者准备阶段。

不同阶段消费者的比例大大影响着营销方案的设计。假设一个健康中心想要鼓励女性每年做一次子宫颈刮片检查以检测宫颈癌。在最开始时，大多数女性可能没有意识到要做子宫颈刮片检查。营销活动应该使用一些简单的信息来做一些建立此种意识的广告。然后，广告应该强调该检查的好处以及不做的风险。一个免费健康检查的特别供给可能会驱动女性真的参加这个检查。

图 8—2 呈现的是两个假设品牌的营销漏斗。和品牌 B 相比，品牌 A 在变曾经尝试为最近尝试方面表现较差（和品牌 B 的 61%相比，品牌 A 只有 46%的转换率）。基于消费者不再使用的原因，一个营销推广活动可以引进更多相关产品、找到更多可进入的零售点、驱散谣言以及改变消费者所持有的不正确理念。



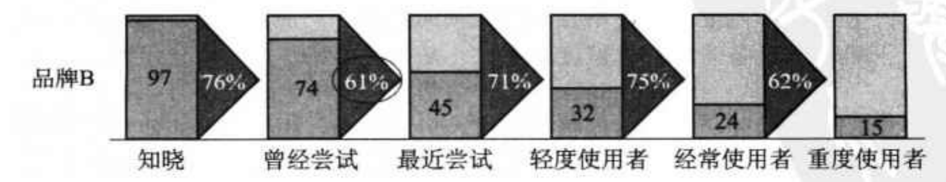


图 8—2

忠诚度水平。 营销者通常根据品牌忠诚度水平预想出四个群体：

1. **核心型忠诚群体**——始终只购买一个品牌的消费者。

2. **分散型忠诚群体**——忠诚于两个或三个品牌的消费者。

3. **转移型忠诚群体**——从忠诚于一个品牌转向忠诚于另一个品牌的消费者。

4. **转变型群体**——对任何一个品牌都不表现忠诚的消费者。[51]

一个公司可以通过分析品牌忠诚度收获很多：核心型忠诚群体可以帮助确定产品的优势；分散型忠诚群体可以向公司反映哪些品牌是它们的最大竞争对手；通过观察放弃该品牌的消费者，公司可以认识到营销的缺点，并尝试改正。需要注意的是：表面上的品牌忠诚度可能会反映出习惯、不在乎、低价、高转换成本或没有其他产品可选等情况。

态度。关于产品的五种消费者态度是狂热、积极、不关心、否定和敌对。在政治竞选中挨家挨户上门的工作人员根据态度来确定对每一个投票者花费多长时间。他们感谢狂热的投票者并提醒他们投票，强化那些有积极态度的人，尝试赢得不关心的投票者的选票，而且不花时间尝试改变否定和敌对投票者的态度。

多重基础。将不同的行为基础组合起来可以提供关于市场及其细分的一个更为综合和连贯的视野。图 8—3 描绘了通过不同的行为细分基础来划分一个目标市场的可能方法。

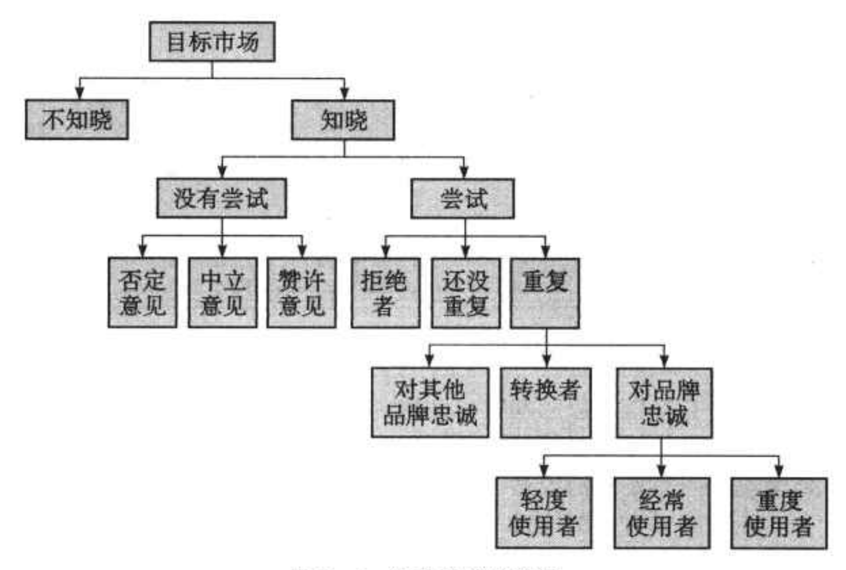


图 8—3　行为细分分解图

细分组织市场的基础

我们可以使用一些消费者市场中的变量来细分组织市场，例如地理因素、所追求利益和使用频率等，但是组织营销者也使用其他变量。表 8—5 展示了其中的一些。人口统计变量是最为重要的，紧跟其后的是经营变量，最后是购买者的个人特征。

表中列出了组织营销者决定服务于某些细分市场和客户时，会问的一些主要问题。一个橡胶轮胎公司可以将轮胎卖给汽车、卡车、农场拖拉机、铲车或飞机的制造商。在一个选定的目标产业内，可以通过公司规模再次细分，并分别为大型顾客

和小型顾客设立独立的经营部门进行销售。

表 8—5　组织市场的主要细分变量

人口统计变量
1. 行业：我们应该服务于哪些行业？
2. 公司规模：我们应该服务于多大规模的公司？
3. 地点：我们应该服务于哪些地理区域？
经营变量
4. 技术：我们应该把重点放在客户重视的哪些技术上？
5. 使用者或非使用者状况：我们应该服务于重度使用者、中度使用者、轻度使用者还是未使用者？
6. 客户能力：我们应该服务于需要大量服务的客户还是需要少量服务的客户？
购买方式
7. 采购职能组织：我们应该服务于拥有高度集中采购组织的公司还是分散采购的公司？
8. 权力结构：我们应该服务于工程导向、财务导向还是其他导向的公司？
9. 现有关系的性质：我们应该服务于和我们有牢固关系的公司还是简单地追求最理想的公司？
10. 总体采购政策：我们应该服务于喜欢租赁、签订服务合同、进行系统采购还是要求封闭式投标的公司？
11. 采购标准：我们应该服务于追求质量、服务还是价格的公司？
情境因素
12. 紧急性：我们是否应该服务于需要快速和随时交货或提供服务的公司？
13. 特定应用：我们是否应该关注于我们产品的特定应用而不是所有应用？
14. 订单规模：我们应该着重于大订单还是小订单？
个人特征
15. 购买者—销售者相似性：我们是否应该服务于那些人员、价值观和我们相似的公司？
16. 对风险的态度：我们应该服务于喜欢风险的公司还是规避风险的公司？
17. 忠诚度：我们是否应该服务于对其供应商表现出商忠诚度的公司？

资料来源：Adapted from Thomas V. Bonoma and Benson P. Shapiro, *Segmenting the Industrial Market* (Lexington, MA: Lexington Books, 1983).

一个公司也可以用购买标准进一步细分市场。政府实验室购买科研设备时需要价钱较低并附带服务合同，高校实验室需要设备，但很少要求服务，企业实验室则需要高度可靠精确的设备。

组织营销者一般通过一个连续的过程来识别细分市场。试想一个铝制品公司：该公司起初使用宏观市场细分，考虑应服务于哪一个终端用户市场：汽车、住宅或者饮料包装。该公司选择了住宅市场，然后需要确定最具吸引力的产品应用：半成品、建筑材料还是铝制可移动住宅。决定把重点放在建筑材料上之后，该公司开始考虑最佳的客户规模并选择规模最大的买家。第二阶段由微观市场细分构成。公司根据价格、服务或品质来区分客户的购买。因为该公司在服务方面有着很强的优势，因此决定将重点放在受服务驱动的细分市场上。

擅长组织间营销的市场专家詹姆斯·C·安德森（James C. Anderson）和詹姆斯·A·南洛斯（James A. Narus）已经敦促营销者向细分市场的所有成员都提供灵活的市场供应物。[52] **灵活的市场供给**（flexible market offering）通常由两部分组成：包含所有细分市场成员都重视的产品和服务要素的基本解决方案，以及一些细分市场成员所重视的自由选择。每一个选项都可能包含一个额外的收费。西门子电器部门以包括免费运送和保修的价格将金属外壳的盒子卖给小制造商，但是它也额外收费来提供安装、测试和通信外围设备。达美航空公司（Delta Air-

lines）向所有经济舱的乘客提供一个座位、一些小点心和软饮料，但对于酒精饮料和正餐则收取额外费用。

■ 目标市场选择

有很多种统计技术可以用来制定市场细分。[53] 一旦公司识别了它的市场细分机会，它必须决定针对多少细分市场以及哪些细分市场。营销者逐渐将一些变量结合在一起以识别更小、更明确的目标群体。所以，一家银行不仅要识别富裕的退休的成人群体，也要在那个群体中根据现有收入、资产、储蓄和风险偏好度来区分一些更小的细分市场。正如以前所介绍的那样，这使得一些市场研究者提倡以需要为基础的市场细分方法。表 8—6 呈现了罗杰·贝斯特（Roger Best）建议的七步骤。

表 8—6　　市场细分过程的步骤

	描述
1. 基于需要的细分	根据消费者在解决特定消费问题时所追寻的相似的需要和利益将消费者划分为不同的细分市场。
2. 细分市场的识别	对于每一个基于需要的细分市场，判断哪些人口统计特征、生活方式和使用行为使得这个市场与众不同并可识别（可操作的）。
3. 细分市场的吸引力	使用预先确定的细分市场吸引力标准（例如市场增长率、竞争强度和市场可入性），判断每个细分市场的总体吸引力。
4. 细分市场的盈利性	判断细分市场的盈利性。
5. 细分市场的定位	针对每一个细分市场，根据该细分市场独特的消费者需要和特征创造一个“价值主张”和产品价格定位策略。
6. 细分市场的“酸性测验”	创造“细分市场故事板”来检验每一个细分市场定位战略的吸引力。
7. 营销组合战略	扩展细分市场定位战略以包含营销组合的所有方面：产品、价格、促销和分销渠道。

资料来源：Adapted from Roger J. Best, *Market-Based Management*, 5th ed. (Upper Saddle River NJ: Prentice Hall, 2009). © 2009. Printed and electronically reproduced by permission of Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

□ 有效的市场细分标准

并不是所有的市场细分方案都是有效的。我们可以将买盐的顾客分为金发和棕发的消费者，但是头发颜色无疑与食盐的购买无关。而且，如果所有的食盐购买者每个月都买相同分量的食盐，相信所有食盐都是一样的，并且只愿为食盐付某一种价钱，那么从营销角度来看，这个市场已经是最低限度的可细分市场了。

要想有效，市场细分必须在五个关键指标上表现良好：

- **可测量**。细分市场的规模、购买力和特征可以测量。
- **足够大**。细分市场的规模和利润大到值得为之服务。一个细分市场应该是尽可能大的同质群体，并值得为其制定专门的营销方案。例如，对于汽车制造商来说，不会花钱制造一种为身高低于 4 英尺的人群所设计的车。
- **可进入**。细分市场可以被有效地触及和服务。

- **可区分。**细分市场在概念上是可区别的，并且对于不同营销组合元素和方案的反应是不同的。如果已婚和未婚的女性对香水销售的反应是类似的，她们就不能构成不同的细分市场。
- **可操作。**能明确制定有效的方案以吸引和服务细分市场。

迈克尔·波特已经确定了决定一个市场或者市场细分内在长期吸引力的五种力量：行业竞争对手、潜在进入者、替代者、购买者和供应者。这些力量构成的威胁如下：

1. **细分市场激烈竞争的威胁**——如果一个细分市场已经包含了无数强大或具有侵略性的竞争对手，它就不够有吸引力。如果市场停滞不前或者衰退，如果工厂的生产能力必须大幅提高，如果固定成本和退出壁垒很高，或者如果竞争者在该细分市场中占据重要位置，这个市场会更没有吸引力。这些状况会导致频繁的价格战、广告战和新产品的引入，并将使竞争变得代价高昂。移动电话市场的竞争由于细分市场的竞争已经变得很激烈了。
2. **新进入者的威胁**——最具吸引力的细分市场是进入壁垒很高而退出壁垒很低的市场。[54]新的公司很难进入这个行业，而表现很差的公司却可以轻易退出。当进入壁垒和退出壁垒都很高的时候，潜在利润很高，但是公司必须面对更多的风险，因为表现较差的公司仍然在市场内挣扎。当进入壁垒和退出壁垒都很低的时候，公司可以轻易地进入和离开该行业，回报很稳定但很低。最差的情况是进入壁垒很低而退出壁垒很高：公司在繁荣时期进入，但是发现想要在不景气时期离开很困难。结果就是市场慢慢地超负荷，并最终降低了所有人的收入。航空业就有着较低的进入壁垒和较高的退出壁垒，使得所有运输公司在经济衰退时期仍苦苦挣扎。
3. **替代产品的威胁**——当一个产品有了实际或潜在的替代品时，这个市场就失去了吸引力。替代品带来了价格和利润上的局限性。如果这些替代品行业中技术提高或者竞争加剧，价格和利润很可能下降。航空旅行已经严重影响了灰狗公司（Greyhound）和美铁公司（Amtrak）的盈利。
4. **购买者议价能力提高的威胁**——如果购买者拥有强大的或者不断提高的议价能力，这个细分市场就失去了吸引力。沃尔玛这样的零售大亨的崛起使得一些分析师认为，消费品公司的潜在利润将会缩减。当购买者变得更加集中或有组织时，当该产品是他们开销中的一个重要部分时，当产品没有什么区别时，当购买者的品牌转换成本很低时，当购买者因为低利润而对价格敏感时，或者当他们可以整合上游资源时，购买者的议价能力就会提高。为了保护自己，销售者可能会选择磋商能力或者转变供应商能力最弱的购买者。一个更好的防御机制是提供更优越的供给，使得强势的购买者不能拒绝。
5. **供应商议价能力提高的威胁**——如果公司的供应商可以随意提高价钱或者减少供应量，这个市场就失去了吸引力。当供应商变得更加集中或有组织时，当它们可以整合下游资源时，当几乎没有替代品时，当供应的产品是一个重要收入来源时，当转换供应商的成本很高时，供应商就会变得更强势。最好的防御机制是和供应商建立一种双赢的关系或者使用多种供应来源。

□ 评估和选择细分市场

在评估不同的细分市场时，公司必须考虑两方面因素：细分市场的总体吸引力；公司的目标与资源。一个潜在的细分市场在上述五个标准下得分如何？它是否具备使其拥有一般吸引力的特征，例如规模、成长性、盈利性、规模经济和低风险？考虑到公司的目标、能力和资源，投资于这个细分市场是否有意义？一些有吸引力的细分市场可能和公司的长期目标不一致，或者公司可能缺少一种或多种必要的能力来提供更优价值。

营销者有一系列或连续性的可能细分层次，可以指导他们的目标市场决策。正如图8—4显示的，一端是本质上只有一个细分市场的大众化市场，另一端是定制化市场。在两者中间是多元细分市场和单一细分市场。我们下面分别来描述这四个市场。



图8—4

覆盖整个市场 覆盖整个市场时，公司试图用消费者所需的所有产品来服务所有消费者。只有像微软（软件市场）、通用汽车（汽车市场）和可口可乐（软饮料市场）这种非常大的公司才可以使用覆盖整个市场的战略。大型公司可以通过两种方法覆盖整个市场：差异化市场营销和无差异化市场营销。

在无差异化或者大众市场营销中，公司忽略细分市场间的差异，仅仅用一种供给满足整个市场。它为具有优良形象的产品设计营销方案，将其通过大众分销渠道和大众传播出售给最广泛的购买者。当所有消费者有着几乎一致的偏好，而且市场没有表现出自然的细分时，无差异化市场营销是合适的。当亨利·福特（Henry Ford）提供的T型福特车只有黑色这一种颜色时，他就采用了这个策略。

关于大规模营销的争论在于，它创造了最大的潜在市场，这导致了最低的成本，因而也导致了较低的价格和较高的利润。狭窄的产品线控制了科研、发展、生产、库存、运输、营销研究、广告和产品管理的成本。无差异化的广告传播方案也减小了成本。然而，很多评论家指出，市场的不断分裂和营销渠道与传播方式的增加，使得接触大量受众变得越来越困难和昂贵。

当不同的消费者群体有着不同的需要和需求时，营销者可以确定多元细分市场。公司可以更好地设计、定价、说明、交付产品或服务，也可以调整营销方案和活动来更好地应对竞争对手的市场营销。在差异化市场营销中，公司将不同的产品卖给市场中不同的细分市场。化妆品公司雅诗兰黛（Estée Lauder）用不同的品牌来吸引不同品位的女性（和男性）：旗舰品牌，初始的雅诗兰黛，吸引较年长的消费者；倩碧则迎合中年女性；魅可（M. A. C）吸引年轻的潮人；艾凡达针对喜欢芳香疗法的人；而品木宣言（Origins）则针对那些希望化妆品由天然元素组成的

注重生态的消费者。[55]也许没有公司像博柏利那样如此践行差异化市场营销策略。

博柏利公司 博柏利公司有着正宗的英国血统，而且仅定位于奢侈品。其核心价值——保护、探索和启发——影响着公司的文化和战略。质量、功能和现代经典款式的原则深深地根植于全球知名的各类产品之中：干湿褛（trench coat）、格子图案（trademark check）、prorsum（拉丁语，意为“前进”以表达公司的创新本性）和马形标识。今天，博柏利产品在富有创新性的外衣的基础上，已经囊括了女装、男装、非服装制品和童装。该公司在世界各地都有自己的营业网点。

近年来，博柏利在全球市场范围内的变革表明：它已经意识到“绝不能只依靠‘传统’概念来维持竞争力”。因此，博柏利决定从多重细分中受益，延展自己的产品范围，并将男女装中的休闲元素重新命名为“博柏利英伦风格”（Burberry Brit）。该系列产品代表着更为年轻、更加休闲的时尚单品，非常适合日常衣着，而不是仅仅适于“正装”。这一风格在保持传统高雅的同时，又引入了松散和随性元素。同时，博柏利还提供了更多定制的“博柏利伦敦”（Burberry London）产品线，从而可以在每个细分市场中都能提供更为全面的产品类别，以便更有效地满足目标消费者的需求。[56]

差异化市场营销明显比无差异化市场营销创造了更多的销售额。然而，它也增加了商业成本。由于差异化市场营销在创造更高销售额的同时产生了更高的成本，因此这种战略的盈利能力不能一概而论。

多元细分市场专业化 依照选择性专业化，公司会挑选所有可能细分市场的一个子集，每一个在客观上都是有吸引力和适当的。也许各个细分市场之间存在很少的协同作用或者没有协同作用，但是每一个细分市场都有望获利。当宝洁公司推出佳洁士美白贴片（Whitestrips）系列时，其最初的目标细分市场包括刚订婚的女性、即将成为新娘的女性和男同性恋者。多元化细分市场策略在分散公司风险上也有好处。

考虑协同作用，公司可以尝试在**超级细分市场**（supersegment）而不是孤立的细分市场中运营。超级细分市场是这样一组细分市场：它们共享一些可利用的相似点。例如，很多交响乐团将目标定位于有着广泛文化兴趣的人，而不仅仅是那些经常参加音乐会的人。一个公司也可以尝试通过产品或者市场专业化来获得一些协同作用。

- 采用产品专业化，公司可以将某特定产品卖给若干不同的细分市场。例如，一个显微镜制造商可以将显微镜销售给学校实验室、政府实验室和商业实验室，它为不同的群体生产不同的设备，就可以在特定产品领域建立良好的口碑。存在的不利风险在于产品可能被一个全新的技术所取代。
- 采用市场专业化，公司集中为某一特定客户群体的多种需求提供服务，例如只向大学实验室销售多种不同产品。该公司在这个客户群体中获得了良好的口碑，并且可以成为该顾客群体获得其他所需产品的渠道。存在的不利风险在于其客户群体可能缩小预算或者缩减规模。

集中于单一细分市场 因为集中于单一细分市场，公司只向一个专门的细分市场进行营销。保时捷（Porsche）集中于跑车市场，而大众（Volkswagen）集中于

小型汽车市场——它以辉腾（Phaeton）进入大型汽车市场的尝试在美国市场失败了。通过集中的市场营销，公司可以深入了解细分市场的需要，并建立牢固的市场地位。公司可以通过生产、分销和推广的专业化来获取利益。如果公司能获得细分市场的领导权，它就能赚取很高的投资回报。

利基市场（niche）是一个定义更狭窄的消费者群体，他们在细分市场中寻求与众不同的利益组合。营销者通常通过把细分市场划分为次级细分市场来确认利基市场。鉴于赫兹公司、安飞士公司、阿拉莫公司（Alamo）和其他租车公司专营为商务和休闲旅游而提供的机场租车服务，Enterprise公司通过首先租给车坏了或被偷的消费者来冲击这个低预算、不易替代的市场。通过在被忽视的利基市场中将低成本和便利性独特地联系起来，Enterprise公司获得了高额的利润。

利基市场营销者旨在较好地理解消费者需要从而让消费者愿意付高的价钱。Tom's of Maine公司被高露洁棕榄公司以1亿美元的价格收购，在某种程度上说，收购的原因在于它的全天然个人护理产品和慈善捐款项目吸引了那些被大公司拒绝的消费者。结果该品牌获得了30%的价格溢价。[57]

一个有吸引力的利基市场是什么样的？消费者有一些与众不同的需要；他们愿意支付额外费用给那些最能满足他们的公司；利基市场相当小但要有一定规模、利润和增长潜力，并且不太可能吸引很多竞争对手；利基市场通过专业化获得一定的经济价值。当营销效率增长时，看起来似乎太小的利基市场也可能变得更具盈利潜力。[58]见营销洞察专栏中的“追逐长尾”。

营销洞察

追逐长尾

根据《连线》（*Wired*）杂志主编、《长尾》（The Long Tail）一书的作者克里斯·安德森（Chris Anderson）所言，因科技而成为可能，并且以亚马逊，eBay，iTunes和网飞公司为代表的互联网电子商务的出现，改变了消费者购买东西的方式。

在大多数市场中，产品销售额的分布服从一条曲线，该曲线重心倾向的一边——“头部”——就是少量产品带来的大部分销售额所在的地方。该曲线向横轴急速下降，并且在零附近沿着X轴方向徘徊——这个“长尾”——就是大部分产品产生的非常小的销售额所在的地方。大众市场一般关注头部的“畅销”产品，忽略组成尾部的低收益率的利基市场产品。帕累托原则代表了这种思想。帕累托原则以二八法则为基础，即一个公司80%的收益由公司20%的产品产生。

安德森声称，由于消费者狂热地应用互联网作为一种购物渠道，长尾巴部分比以前有着更为重要的价值。安德森认为，事实上，互联网已经直接在很多产品类别上使消费者的需求“从头部的畅销产品转向尾部的利基市场”，包括音乐、图书、服装和电影。根据这个观点，现在流行的法则更像是“50—50”，较小销售量的产品总计达到公司一半的利润。

安德森的长尾理论是以三个前提为基础的：（1）分销的成本越低，销售产品就越经济，且不需要准确地预测需求。（2）供货越多，就越有可能挖掘利基市场偏爱的潜在需求，而该市场无法通过传统零售渠道获得。（3）如果积聚足够多的利基市场偏好，就会产生一个很大的新市场。

安德森发现，网络购物的两个方面支持这些前提。首先，库存和网络产品种类的增多允许有更多的选择。其次，由于在线信息的丰富，供应商基于用户偏好提供经过过滤的产品推荐以及网络用户的口口相传，消费

者关于新产品的搜索成本降低了。

一些批评者对“安德森认为旧的商业模式已经发生改变”这个观点提出了挑战。他们认为，尤其在娱乐产业，畅销产品集中的“头部”不仅对内容的创造者有价值，对于消费者来说也有价值。一个评论提出，“大多数畅销产品很流行是因为它们具有较高的品质”。另一个观点认为，组成长尾的大部分产品和服务源于网络“长尾聚集器”的小型集中。

尽管有一些学术研究支持长尾理论，然而，其他的研究则更具挑战性，它们发现很多在长尾市场占有率很低的产品在拥有足够的购买次数来证明自己的存在之前可能就消失了，然而较差的推荐系统使得它们的消失很难被察觉到。对于销售实体产品的公司而言，库存、储备和处理的成本可能超过此类产品的任何经济利益。

资料来源：Chris Anderson, *The Long Tail* (New York: Hyperion, 2006); "Reading the Tail," interview with Chris Anderson, *Wired*, July 8, 2006, p. 30; "Wag the Dog: What the Long Tail Will Do," *The Economist*, July 8, 2006, p. 77; Erik Brynjolfsson, Yu "Jeffrey" Hu, and Michael D. Smith, "From Niches to Riches: Anatomy of a Long Tail," *MIT Sloan Management Review* (Summer 2006), p. 67; John Cassidy, "Going Long," *New Yorker*, July 10, 2006; www.longtail.com; "Rethinking the Long Tail Theory: How to Define 'Hits' and 'Niches,'" *Knowledge@Wharton*, September 16, 2009.

个别化营销 市场细分最极致的水平是“个人细分市场”、“个人定制化的营销”或者“一对一营销”。[59]如今的消费者在决定购买什么产品和如何购买上有着更多的个人主动权。他们上网搜索，查找关于产品和服务供给的信息与评价；和供应商、使用者以及产品的评论人进行对话，并且在很多情况下自己设计他们想要的产品。

杰里·温德（Jerry Wind）和阿尔温德·朗格斯瓦米（Arvind Rangaswamy）见证了向着“定制化”公司移动的趋势。[60]**定制化**（customerization）用一种鼓励消费者自己设计产品和服务的方法，将运营驱动的大规模定制化与定制化的市场营销相结合。公司不再需要关于消费者的前期信息，也不需要自己生产。它提供平台和工具，并“租给”消费者，由其设计他们自己的产品。如果一个公司能够在一对一的基础上通过定制化产品、服务和信息来满足个人消费者，该公司就是定制化的。[61]

定制化当然不适合每一个公司。[62]对于汽车这样的复杂产品来说，它很难实现。同时它也可能增加产品的成本，甚至超过消费者愿意支付的水平。一些顾客直到看见实际的产品之前并不知道自己想要什么，但是一旦公司开始生产该产品，他们就不能取消订单了。除此之外，定制化生产的产品可能很难修理，且几乎没有销售价值。尽管如此，一些产品的定制化仍然施行得很好。

目标市场的道德选择 营销者必须非常小心地选择目标顾客以避免消费者不满。一些消费者很排斥被贴标签。单身人士可能拒绝单份食品包装，因为他们不想被提醒自己是一个人吃东西。没有感觉到自己年龄的年长消费者可能会不喜欢那些将他们标记为“老”的产品。

当营销者不正当地利用容易受到伤害的群体（例如孩子）或弱势群体（例如城市内贫穷的人）或者推广可能有害的产品时，目标市场选择可能会引起社会争议。[63]谷物行业就因为营销活动直接针对孩子而被严厉地批评过。批评者担心，通过可爱的卡通人物之口说出的具有强大吸引力的广告词将会突破孩子们的防御，使他们想要吃含糖的谷物产品或者营养不均衡的早餐。玩具营销者也曾受到同样的

指责。

另一方面的担忧是对于成千上万上网的17岁以下儿童。营销者已经和他们一起跳到了网络中，用免费赠品换取他们的个人信息。很多人已经因为这个举动以及没有在游戏和娱乐中清楚地区分广告而遭到谴责。由于消费者保护团体谴责这样的营销可能产生商业主义，因此，向线上和线下的孩子们进行营销时，建立道德和法律的界限仍然是一个热点话题。

并非所有针对孩子、少数族群或者其他特殊细分市场的举动都会遭到批评。高露洁棕榄公司的高露洁青少年牙膏就有着专门的设计，旨在让孩子们刷牙时间更长且更频繁地刷牙。其他的公司也在回应这些少数族群细分市场的特殊要求。黑人所拥有的ICE剧院注意到，尽管已经有很多活动鼓励黑人去电影院看电影，城市内却只有很少的剧院。从芝加哥开始，ICE和其剧院所在的黑人社区合作，使用当地的无线电台来推广电影，并在特许经营店中摆放黑人最喜爱的食物。[64]因此，问题不是以谁为目标，而是怎样选择目标和出于什么目的。对社会负责的营销要求，不仅为公司的利益服务，也要考虑那些目标顾客的利益。

这是很多公司在以全美的学龄前儿童为市场目标时会发生的情况。由于将近400万小孩要参加一些有组织的儿童保育中心，这一潜在市场——包括孩子和家长——如此之大以至于不能错过。所以除了艺术画架、沙鼠笼和积木这样的标准配置外，全美的幼儿园也可能有爱心熊（Care Bear）工作单、必胜客阅读项目和尼克（Nickelodeon）频道这样的东西。

老师和家长在关于这些不断增长的学龄前营销推广的道德问题上常常产生分歧。家长这边有“停止对孩子进行商业宣传”（Stop Commercial Exploitation of Children）这样的群体，他们的成员认为学龄前儿童非常容易受广告影响，而且幼儿园等对于产品的推荐使得孩子们相信无论这个产品是什么，对他们来说都是好的。然而很多幼儿园和托儿所因为预算有限，非常欢迎这些免费的资源。[65]

◉ 小 结

1. 目标营销包括三项活动：市场细分、选择目标市场以及市场定位。细分市场是市场中间大规模且可识别的群体。

2. 细分消费者市场的两个基础是消费者特征和消费者回应。消费者市场最主要的市场细分变量是地理变量、人口统计变量、心理统计变量和行为变量。营销者会单独或组合使用这些变量。

3. 组织营销者不仅使用所有的消费者变量，也使用经营变量、购买方法和情境因素等变量。

4. 为了使细分有效，市场细分必须可测量、足够大、可进入、可区分并且可操作。

5. 我们可以在四种主要层次上瞄准目标市场：大众化市场、多元细分市场、单一（或利基）细分市场和个体细分市场。

6. 大众化目标市场的方法只为最大的公司所采用。很多公司将目标放在由不同方法界定的多元细分市场上，例如追寻相同产品利益的不同人口统计群体。

7. 利基市场是定义更狭窄的群体。全球化和网络使得利基市场营销对很多公司来说更加可行。

8. 越来越多的公司现在采用个人和大规模定制化。未来很有可能看见更多的个人消费者在设计产品和品牌上更加主动。

9. 营销者必须始终抱着对社会负责的态度选择目标市场。

◉ 营销应用

营销辩论：大众化营销是否已经死亡？

随着营销者采用越来越精细的市场细分方案——由互联网和其他定制化活动所驱动，一些人声称大众化营销已经死亡。其他人则反击，认为总会有大品牌采用这种营销方案来针对大众化市场。

辩论双方

正方：大众化营销已经死亡。

反方：大众化营销仍然是建立盈利品牌的有效方法。

营销讨论：营销市场细分方案

考虑不同的产品类别。在每一个市场细分方案中，你认为自己属于哪一个细分市场？以该细分市场来说，如何使市场营销对你或多或少有效？你如何对比人口统计特征和行为细分方案？你认为哪一种会是营销者尝试向你销售商品的最有效方案？

◉ 卓越营销案例

汇丰银行

汇丰银行（HSBC）想要以“环球金融 地方智慧”（world's local bank）著称。这个标语反映了汇丰银行作为一个将特别关注力放在服务本地市场上的全球金融机构的定位。汇丰银行成立于1865年，最初为香港和上海银行合作有限公司，为中国和英国之间增长的贸易筹措资金。现在它是全球第二大银行。

尽管在85个国家的9 500个分支机构中服务超过1亿名消费者，该银行仍然在每一个地区都努力维持本地化形象和运用地方性智慧。它最根本的经营策略在于和消费者保持紧密联系。正如汇丰银行的前任主席庞约翰（John Bond）先生所阐述：“‘环球金融 地方智慧’的定位使得我们能够独特地接近每一个国家，将地方性智慧与世界范围内的经营平台相结合。”

“环球金融 地方智慧”的推广广告描绘了不同文化或不同人解释同一个物体或者事件的方式。一个电视广告展现了这样一个例子：一个美国商人在日本期间和他的日本同行一起打高尔夫，并且在一轮中一杆进洞。他惊讶地发现，和在美国的俱乐部里为饮品买单不同，根据日本的习惯，他必须为他的球友买一个较贵的礼物。在另一个国际电视广告中，一群中国商人带着一个英国商人参加一个精致的晚宴，在那儿，活的鳗鱼会先被展示给进餐者看，然后才被切片并烹制好了上桌。英国商人很明显对这一做法感到不舒服，他以画外音所解释的那样完成了这道菜：“英国人认为，如果你没有吃干净盘子里的食物，对招待你的主人来说是一种侮辱。”他的中国主人然后为他点了另一份活鳗鱼，正如画外音解释的：“但是如果你吃光的话，中国人会觉得你在质疑他们的慷慨。”

汇丰银行用针对特殊区域的营销活动来展示它们的地方性智慧。2005年，该银行着手向疲倦的纽约人证明这个来自伦敦的金融巨鳄是一个有着地方性智慧的银行。该公司举办了一个“纽约知识最渊博的出租车司机”的比赛，获胜的出租车司机可以通过驾驶一整年印有汇丰商标的银行出租车来获得报酬。汇丰银行的顾客也可以有所收获。任何一个出示汇丰银行卡、支票簿或者银行结算单的顾客都可以免费搭乘银行出租车。汇丰银行也举行了一个全城都有的综合推广活动，以凸显纽约人的多样性。

8 000多英里以外，汇丰银行组织了一个由两部分组成的“支持香港”（Support Hong Kong）活动，以帮助恢复因2003年“非典”爆发受到重创的当地经济。首先，汇

丰银行延迟了受“非典”影响最严重的行业（电影院、酒店、餐馆和旅行社）中工作人员的个人贷款的利息支付。其次，当汇丰信用卡的用户购物或在外就餐时，银行会给予他们一些折扣和返利。超过 1 500 家本地公司参与到这个促销中。

汇丰银行也用独特的产品和服务来吸引消费者利基市场。它发现一个每年以 125%的增长率增长的鲜为人知的产品领域：宠物保险。现在汇丰银行通过它的汇丰保险机构在全美范围内向它的储蓄人推销宠物保险。在马来西亚，汇丰银行向得不到充分服务的学生细分市场提供“智能卡”和低价信用卡，并且用专门的“高级客户中心”银行分行来锁定拥有高价值的客户。

为了与不同的人和社区联系，汇丰银行赞助了超过 250 项文化和体育活动，并且特别着重于帮助年轻人、提高教育和接触社区。这些赞助也使得公司可以向世界上不同人群和文化学习。

该银行用拥有“环球金融 地方智慧”标语的唯一全球化品牌将其在世界范围内的业务聚集在一起，目的在于将其国际规模和经营所在的每一个国家紧密联系起来。汇丰银行每年花费 6 亿美元在全球营销上，并加入 WPP 集团。

2006 年，汇丰银行开展了一个叫做“不同价值观”（Different Values）的全球推广活动，这与它的多元化角度和不同解释的概念完全相符。印刷广告展示相同的图片三次，每次用一个不同的解释。例如，一个经典的老轿车出现三次，分别用自由、地位象征和污染者这三个词来解释。图片的旁边写着“你越看这个世界，就越会觉得人与人之间重视的东西不一样”。在另一组印刷广告中，汇丰银行将三张不同的图片平行排列，但是使用相同的词语。例如，词语“成就”（accomplishment）首先呈现在一个女性赢得选美比赛的图片中，接下来，是一个在月球行走的宇航人，最后是一个年幼的孩子系好了他的运动鞋。标语写着“你越看这个世界，就越会了解到对于人们来说真正重要的是什么”。特蕾西·布里顿（Tracy Britton），汇丰银行美国区的营销主管，解释了这个推广活动背后的战略：“这个活动囊括了我们全球化的观点：承认并尊重人们用不同的方式来评价事物价值这个事实。汇丰银行的全球足迹给了我们启示与机遇，并不仅仅让我们享受，还让我们自信地帮助拥有不同价值观的人收获他认为重要的东西。”

汇丰银行在 2009 年创造了 1 420 亿美元的销售额，使其成为世界上第 21 大公司。它希望最新的推广活动和“环球金融 地方智慧”的持续定位可以提升它 105 亿美元的品牌价值，它在 2009 年 Interbrand/《商业周刊》的全球品牌排名中位列第 32。

[问题]

1. 汇丰银行定位自己为“环球金融 地方智慧”的风险和好处是什么？

2. 汇丰银行最近的推广活动是否使其目标客户产生了共鸣？为什么？

资料来源：Carrick Mollenkamp, "HSBC Stumbles in Bid to Become Global Deal Maker," *Wall Street Journal*, October 5, 2006; Kate Nicholson, "HSBC Aims to Appear Global Yet Approachable," *Campaign*, December 2, 2005, p. 15; Deborah Orr, "New Ledger," *Forbes*, March 1, 2004, pp. 72 - 73; "HSBC's Global Marketing Head Explains Review Decision," *Adweek*, January 19, 2004; "Now Your Customers Can Afford to Take Fido to the Vet," *Bank Marketing* (December 2003): 47; Kenneth Hein, "HSBC Bank Rides the Coattails of Chatty Cabbies," *Brandweek*, December 1, 2003, p. 30; Sir John Bond and Stephen Green, "HSBC Strategic Overview," presentation to investors, November 27, 2003; "Lafferty Retail Banking Awards 2003," *Retail Banker International*, November 27, 2003, pp. 4 - 5; "Ideas that Work," *Bank Marketing* (November 2003): 10; "HSBC Enters the Global Branding Big League," *Bank Marketing International* (August 2003): 1 - 2; Normandy Madden, "HSBC Rolls out Post—SARS Effort," *Advertising Age*, June 16, 2003, p. 12; www.hsbc.com; Douglas Quenqua, "HSBC Dominates Ad Pages in New York Magazine Issue," *New York Times*, October 20, 2008, pg. B. 6; Kimia M. Ansari, "A Different Point of View: HSBC," *Unbound Edition*, July 10, 2009; Press release, "The Evolution of Your Point of View," October 20, 2008; Fortune, Global 500; HSBC.com.

宝马公司

宝马是终极驾驶机器。宝马由德国公司巴伐利亚发动机厂（Bayerische Motoren Werke AG）制造，代表着性能与奢华。该公司成立于1916年，起初是飞机引擎制造商，在第一次世界大战和第二次世界大战期间生产引擎。20世纪中期，它发展为摩托车和汽车制造商。如今，它是国际上受尊敬的公司和品牌，在2008年有着530亿欧元（大约760亿美元）的收入。

宝马的标识是最独特和全球最广为人知的标识之一。标有“BMW”的小圆盘中间是蓝白相间图案，代表蓝天、白云和旋转不停的螺旋桨——起初被认为是对公司成立时期作为一个飞机引擎制造商的致敬。然而最近，一个《纽约时报》（*New York Times*）的记者揭示出，这个将字母BMW放在外围圆环顶端，将蓝白交错的设计放在内部圆环的图标，在1917年就被注册，意在展示自由的巴伐利亚州（Free State of Bavaria）的颜色，这个地方正是该公司的总部所在地。

当宝马公司成功地定位于“婴儿潮”一代和将工作放在首位、需要一辆车表现其成功的专业雅皮士市场时，它在20世纪80年代和90年代的增长呈现爆炸趋势。结果是：表现出色的运动型轿车和一个代表着威望和成就的品牌。3系列、5系列、7系列的汽车基本上是同一设计的三种不同尺寸。80年代也是雅皮士创造Beemer和Bimmer这两个宝马汽车和摩托车俚语的时期，这两个流行的名字现今仍在使用。世纪之交时，消费者对于汽车的态度改变了。研究表明他们不那么关心宝马品牌所带来的炫耀权了，而是希望有着不同设计、尺寸、价格和风格的选择。因此，公司采取很多措施来针对特定的市场细分以扩大其产品线，这导致了独特的高价汽车，例如运动型多功能车（SUV）、敞篷车、跑车和较便宜的1系列（the 1 Series）小型汽车。除此之外，宝马公司重新设计了它的3系列、5系列、7系列汽车，使得它们在外观上更加独特，却仍然保持了性能上的卓越。现在宝马公司拥有的汽车系列包括1系列、3系列、5系列、6系列、7系列、X3系列SUV、X5系列SUV、X6系列SUV、Z4（跑车）系列和M系列。宝马最豪华的汽车——7系列的重新设计旨在针对叫做“上层保守人士”的群体。这些富裕、传统的消费者一般不喜欢运动型汽车，所以宝马增加了诸如多重选择这样的电子元件的引入，可以控制车窗、坐椅、气流和光线，还有按钮点火器和夜视功能，这些都可以被叫做自驾（IDrive）的点击式系统控制。这些设计提升加大了舒适性和豪华性，将消费者从捷豹（Jaguar）和奔驰这样的竞争对手中吸引过来。

宝马公司针对“上层社会自由主义者”成功推出了X5系列，这些人在20世纪90年代取得成功，继而拥有孩子，而孩子们将会有骑车、高尔夫和滑雪这样的课外活动。这些消费者因为他们积极的生活方式和扩大的家庭，往往需要一个空间更大的汽车，为此，宝马公司创造了一个高性能、豪华的SUV。为了吸引更多的积极消费者，宝马公司把其SUV定位为一种运动型汽车。

宝马公司创造了较低价格的1系列和X3SUV系列以针对“现代主流人群”，他们也关注家庭，也很积极，但是以前因为较高的成本而不买宝马。1系列用它的低价、运动型设计和消费者拥有奢侈品牌的渴望来吸引这部分群体。而X3系列用它较小、较便宜的SUV设计走入家庭。

宝马公司引入敞篷车和跑车来针对“后现代主义者”，他们是不断用更加艳丽耀眼的车来吸引注意力的高收入群体。宝马的6系列，即高端7系列的华丽版本，也针对这个群体。

尽管宝马公司使用广泛的广告策略来触及它的每一个目标市场，但是35年来它一直保持“终极驾驶机器”的标语。在这期间，宝马汽车在美国的销售量从1974年的15 000辆增长至2009年的接近250 000辆。宝马的

车主对于品牌非常忠诚，狂热者甚至每年举行一个年度宝马车友聚会（Bimmerfest）来庆祝他们的车。该公司培育了这些忠诚的消费者，并继续年复一年地研究、创新、接触特定的细分群体。

［问题］

1. 宝马公司的选择性目标营销的利弊是什么？该公司这么多年来做得好的是什么，可以改善的地方在哪里？

2. 宝马公司的销售在2008年和2009年全球范围的经济衰退时期下滑了。它的市场细分策略是否太过精挑细选？为什么？

资料来源：Stephen Williams, "BMW Roundel: Not Born from Planes," *New York Times*, January 7, 2010; Gail Edmondson, "BMW: Crashing the Compact Market," *BusinessWeek*, June 28, 2004; Neil Boudette, "BMW's Push to Broaden Line Hits Some Bumps in the Road," *Wall Street Journal*, January 10, 2005; Boston Chapter BMW Club Car of America, boston-bmwcca.org; bmw.org, Annual Report, Company History, January 22, 2010.





第4篇 培育强大品牌

Building Strong Brands



第9章 创建品牌资产

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 什么是品牌？品牌化是如何运作的？
2. 什么是品牌资产？
3. 如何创建、测量并管理品牌资产？
4. 在设计品牌化战略时有哪些重要的品牌结构决策？

一家公司最有价值的无形资产之一，就是它的品牌。恰当地管理品牌的价值，是市场营销义不容辞的责任。创建一个成功的品牌，既是一门艺术，也是一门科学。它需要精心的规划、强烈的长期承诺，并且富有创意地设计和执行营销活动。强势品牌拥有强烈的消费者忠诚，其核心是杰出的产品或服务。

在参加瑜伽课时，加拿大的企业家奇普·威尔森（Chip Wilson）感到大多数学生穿着的由棉和涤纶混合制成的服装太不舒服了。在设计出一种穿着舒适、吸汗的黑色服装进行销售后，他决定开一家瑜伽工作室，就这样 Luluemon 品牌诞生了。这家公司采取了一种草根的发展方式，由此与顾客建立了一种强有力的情感联系。在一个新的城市开设店铺之前，Luluemon 先找到有影响力的瑜伽讲师或者其他健身教师。这些瑜伽老师扮演"品牌大使"的角色，在 Luluemon 赞助的课程和产品销售活动中组织学生，并可换取一年价值的服装。而且，他们还向公司提供产品设计的建议。Luluemon 的顾客对品牌崇拜式的热爱从他们愿意为一条训练裤支付 92 美元，而耐克或安德玛（Under Armour）的运动裤只要 60～70 美元的事上就可见一斑。Luluemon 在大约 100 家店铺中，每平方英尺可以销售高达 1 800 美元的产品，这是已有销售商 Abercrombie & Fitch 和 J. Crew 的三倍。在处理完一些库存问题后，公司开始考虑超越与瑜伽相关的服

装和配饰，扩展到其他运动领域（如跑步、游泳和赛车）的相似产品中。[1]

作为 21 世纪成功品牌的营销者，必须在战略品牌管理流程方面表现卓越。**战略品牌管理**（strategic brand management）将旨在建立、测量和管理品牌并使之价值最大化的各种营销活动、方案的设计和执行结合起来。战略品牌管理过程包括四个主要步骤：

- 识别并确定品牌定位。
- 计划并执行品牌营销。
- 测量并阐释品牌绩效。
- 增强并维护品牌价值。

本章将讨论后面三个主题。[2]第 11 章将回顾与应对竞争动态相关的重要概念。

品牌资产是什么

也许专业营销者最独特的技巧就是他们创建、维持、增强和保护品牌的能力。像梅赛德斯、索尼、耐克等知名品牌经过多年的努力已经赢得溢价和深入的顾客忠诚。而像 POM Wonderful，SanDisk 和美捷步（Zappos）这些较新的品牌也赢得了消费者和金融界的喜爱。

美国市场营销协会将**品牌**（brand）定义为“一个名称、术语、标志、符号或设计，或者是它们的结合体，用以识别某个销售商或某一群销售商的产品或服务，并使其与竞争者的产品或服务区分开”。因此，一个品牌是通过某些方式将自己与满足同样需求的其他产品或服务区分开的一种产品或服务。这些差异可以是在功能性、理性或有形性方面——与该品牌的产品性能有关，也可以体现在象征性、情感性或无形性方面——与该品牌所代表的更为抽象的含义相关。

几个世纪以来，品牌化一直是区分不同生产者产品的途径。[3]欧洲最早的品牌化迹象出现在中世纪行会要求手工艺人将商标贴在商品上，以此来保护他们和顾客免受劣质产品的侵害。在艺术界，当艺术家在自己作品上签名时，品牌化就开始了。如今，品牌在改善消费者的生活以及提高公司财务价值上扮演着众多重要角色。

品牌的角色

品牌能够识别一种产品的来源或制造商，允许消费者——无论是个人还是组织——要求特定的生产商或分销商为产品的表现负责。消费者会根据产品的品牌对相同的产品做出不同的评价。他们通过以往对产品的经验以及营销活动来了解品牌，查明哪些品牌能够满足自己的需求，而哪些不能。随着消费者的生活变得越来越复杂、匆忙和缺乏时间，品牌所具有的简化决策和降低风险的能力就变得异常宝贵。[4]

对公司而言，品牌也具有很重要的功能。[5]首先，它们能够使产品的处理和跟踪简化。品牌有助于组织库存和做会计记录。品牌也能够为公司产品独有的特征和外观提供法律保护。[6]品牌名称可以通过注册商标获得保护；制造流程可以通过专利权

获得保护；包装能够通过版权和专有设计权获得保护。这些知识产权确保公司能够有把握地对品牌进行投资并从有价值的资产中获取收益。

一个可信的品牌代表着一定水平的质量，因此满意的购买者可以很容易地再次选购这种产品。[7]品牌忠诚使公司对需求更具有可预测性、更有把握，同时它创建的壁垒使其他公司难以进入这个市场。忠诚度也可以解释为顾客支付更高价格的意愿，通常与竞争品牌相比多支付20%～25%。[8]尽管竞争对手能复制制造流程和产品设计，但是它们很难与品牌多年的营销活动和产品经验在个体和组织的心目中留下的持久印象相匹敌。从这个意义上讲，品牌是确保竞争优势的有效手段。[9]正如新可乐（New Coke）的经典故事所揭示的，有时候营销者直到品牌的一个重要元素被改变后才能明白品牌忠诚真正的重要性。

可口可乐 由于受到百事可乐在全美范围内开展的一系列口味测试的冲击，可口可乐在1985年决定用一种口味更甜的可乐代替传统可乐，称为新可乐，可口可乐公司花费400万美元做市场调研。口味盲测显示顾客更喜欢口味更甜的新配方，但是新可乐的推出引发了全美范围的骚动。市场研究人员已经检测了口味，但却忘了仔细思考消费者对可口可乐的情感依赖。出现了愤怒信、正式抗议，甚至是诉讼威胁迫使公司保持“真正的东西”。10个星期以后，公司撤销了新可乐，并重新推出老配方的经典可口可乐。具有讽刺意味的是，这个举动可能使老配方在市场中的地位更加牢固。

无论是好是坏，品牌效应是普遍存在的。一项研究引起了就营销活动对儿童影响的大量争论。研究结果显示，学龄前儿童认为当完全相同的麦当劳食品——甚至是胡萝卜、牛奶和苹果汁，包装在他们熟悉的麦当劳的包装中比在没有标志的包装中味道更好。[10]

对公司来说，品牌代表了价值巨大的合法产权，它能够影响消费者行为，能够买卖，也能够给它的所有者带来未来持续收益的保障。公司为品牌的并购支付数倍的资金，通常也证明了以从品牌中持续获取的预期额外利润为基础的溢价的存在，以及从头开始创建一个类似的品牌会遭遇极大困难及高额费用。华尔街相信，强势品牌会给公司带来更多的收益和利润业绩，这同样给股东创造了更多的价值。[11]

□ 品牌化的范围

你如何为一个产品“树立品牌”？虽然公司通过营销方案和其他活动来为品牌提供推动力，但是品牌最终还是存在于消费者的头脑中。它是一种根植于现实的感知实体，但反映的是消费者的感知和特质。

品牌化（branding）是向产品或者服务赋予品牌的力量。其本质是构建产品之间的差异。营销者通过给产品赋予名字以及其他用以识别的元素来教育消费者这个产品是“谁”，它是干什么的，以及消费者为什么应该关注它。品牌化创建了一种记忆结构，帮助消费者以一种使决策制定更清晰的方式组织有关产品和服务的知识，在这个过程中为公司创造了价值。

品牌化战略要想成功并且创建品牌价值，就必须说服消费者相信在该产品或服

务品类中，品牌之间的确存在有意义的区别。品牌差异通常与产品本身的属性和利益相关。数十年来，吉列、默克、3M 和其他一些品牌都是它们所在品类的领导者，这在某种程度上归功于这些品牌的持续创新。另外一些品牌则通过非产品相关的手段来建立竞争优势。古驰、香奈儿（Chanel）、路易·威登（Louis Vuitton）以及其他品牌通过理解消费者的动机和渴望，围绕着产品创建出切合且具有吸引力的形象，从而成为所在品类的领导者。

营销者可以将品牌化战略应用到任何一个消费者需要做选择的领域。品牌化的对象可以是一个有形的物品（如福特的福莱克斯（Flex）轿车或立普妥（Lipitor）的胆固醇药物），一种服务（如新加坡航空公司或蓝十字和蓝盾医疗保险），一家商店（如诺德斯特龙百货，Foot Locker），一个人物（如女演员安吉丽娜·朱莉（Angelina Jolie）或网球运动员罗杰·费德勒），一个地方（如悉尼或西班牙），一个组织（如 U2 或美国汽车协会（AAA）），或是一种想法（如堕胎权或自由贸易）。[12]

姚品牌　姚明，这名身高7英尺6英寸、效力于NBA休斯敦火箭队的中国篮球运动员，无论在场上还是场下都是众所周知的名人。他帮助NBA打开了亚洲的新市场，据报道使观赛的上座率提高了55%，并且吸引大量的亚洲球迷观看火箭队的比赛。凭借他的超高人气，姚明担任众多品牌和企业的代言人，包括豪雅（TAG Heuer）、麦当劳、锐步、佳明（Garmin）和百事等品牌，以及 Yao Yao 餐厅和与魔声公司（Monster Electronics）携手推出的"Yao-Monster"电子产品和生活方式产品线。据称，姚明每年仅从代言工作中获得的收入就超过1亿美元。姚明在亚洲市场和西方市场中的明星感召力从他帮助代言品牌带来的销量提升就可见一斑。

姚（Yao）品牌具有诚恳、爱国、谦虚和真诚等特质，部分原因是姚明也参与公共服务活动。这些特质提高了人们对他个人的喜爱度，同时也强化了他所代言的品牌。随着受欢迎程度的不断飙升，这名篮球运动员拥有自己的专业团队来管理他的品牌，这个团队被称为姚之队。随着姚明持续遭受脚伤病痛的折磨并影响他在赛场上的表现，姚之队所面临的一个重要挑战是如何改善和保持姚品牌的资产。[13]

□ 定义品牌资产

品牌资产（brand equity）是向产品或服务赋予的附加价值。它可以反映在消费者对于品牌的思考、感受和行动方式上，同时也反映在品牌的价格、市场份额以及盈利能力上。[14]

营销人员和研究人员采用多种视角来研究品牌资产。[15]基于顾客的方法是从消费者——无论是个体还是组织——的视角来看待品牌资产，认为品牌力量在于随着时间的推移顾客对品牌的所看、所读、所听、所学、所想以及所感。[16]

基于顾客的品牌资产（customer-based brand equity）是品牌知识在消费者如何对品牌的营销活动做出反应上产生的差异化影响。[17]与不能被识别相比，当品牌能够被识别时，消费者对产品的营销方式呈现出更积极的反应，品牌则具有正面的

基于顾客的品牌资产。相反，如果在同样的情况下顾客对品牌的营销活动的反应并不积极，品牌则具有负面的基于顾客的品牌资产。基于顾客的品牌资产包含三个关键构成要素：

1. 品牌资产来自消费者反应的差异。如果没有生成任何差异，那么从本质上来说，该品牌名下的产品只是一种大众化商品。[18]此时主要围绕着价格展开竞争。
2. 反应的差异是消费者拥有不同品牌知识的结果。**品牌知识**（brand knowledge）包括与该品牌相关的所有想法、感受、形象、体验和信念。品牌必须与顾客建立强有力的、赞许性的以及独特的品牌联想，如丰田（安全）、贺曼（关心）和亚马逊（便利）等品牌。
3. 品牌资产体现在消费者在与品牌营销相关的所有方面形成的感知、偏好和行为等。强势的品牌为公司带来更高的收益。[19]表9—1总结了品牌资产的一些关键性收益。

表9—1　强势品牌的营销优势

改善对产品性能的感知	更多贸易合作和支持
忠诚度更高	提升营销传播的有效性
更不易受到竞争性营销行为的影响	潜在的特许经营机会
更不易受到营销危机的影响	额外的品牌延伸机会
边际利润更高	改善对雇员的招募和保留
消费者对涨价的反应弹性较低	更高的财务市场收益
消费者对降价的反应弹性较高	

因此，营销者的一项挑战是如何确保顾客对产品、服务和营销方案持有正确的体验，从而形成期望构建的品牌知识。从抽象的意义上来说，我们认为品牌资产为营销者提供了一座至关重要的、从过去通往未来的战略“桥梁”。[20]

而且，营销者应该把每年用于产品和服务的营销费用看作对消费者品牌知识的投资。品牌建设的关键因素是投资的质量，而不一定是数量（超过某个临界值后）。事实上，如果钱花得并不明智，很可能会在品牌建设中支出过度。

品牌知识为品牌的未来发展指明了合适的方向。**品牌承诺**（brand promise）是营销者对品牌应该如何和应该为消费者做什么的愿景。根据他们对品牌的所想和所感，将由消费者决定这个品牌该何去何从（以及如何实现），任何品牌营销活动或方案也将由消费者准许通过与否。新产品项目如奔肌（BENGAY）阿司匹林、Cracker Jack 麦片、菲多利柠檬汽水、Fruit of Loom 洗衣液和 Smucker's 高档番茄酱都失败了，原因是消费者认为它们是对原品牌的不恰当延伸。

维珍美国航空　在经营短短几年之后，维珍美国航空公司（Virgin American）就成为一家深受乘客喜爱并且赚钱的获奖航空公司。公司收到顾客的电子邮件表达他们希望公司的航班能延长时间的事并不少见。维珍美国航空开始重新设计整个旅行体验，从友好的易于使用的网站和登机手续开始。在航班上，乘客可以享受 Wi-Fi、宽敞的皮质坐椅、气氛照明，并且通过触摸屏在座位上就可以点食品和饮料。一些乘客评论说维珍美国航空像“在一台 iPod 或一个夜店中飞行”。维珍美国航空没有采用全美范围的电视广告攻势，而是依靠公共关系、口碑传播、社交网络和值得效仿的顾客服务形成一种非同寻常的

顾客体验，并创建了品牌。正如营销副总裁波特 · 盖尔（Porter Gale）的评论，“大部分社会媒体活动就是回应、倾听和联系爱好者，这非常重要，因为能够培育顾客忠诚”。[21]

□ 品牌资产模型

尽管营销者对基本的品牌化原理已经形成共识，但大量品牌资产模型提供了不同的视角。下面我们将重点介绍三种较为认可的模型。

品牌资产评估器 广告代理商扬罗必凯（Young and Rubicam，Y&R）开发出了一个称为品牌资产评估器（BrandAsset® Valuator，BAV）的品牌资产模型。通过对 51 个国家大约 80 万消费者的调查，BAV 对上百种不同品类中的数千个品牌的品牌资产进行了比较。根据 BAV 模型，品牌资产有四个关键性的构成要素（或称为支柱）（见图 9—1）：

- **活跃的差异度**。测量该品牌与其他品牌不同的程度，以及它的感知动力和领导地位。
- **相关度**。测量恰当程度和品牌吸引力的宽度。
- **美誉度**。测量对品牌质量和忠诚度的感知，以及品牌获得关注和尊重的程度。
- **知识**。测量消费者对品牌的知晓度和熟悉度。

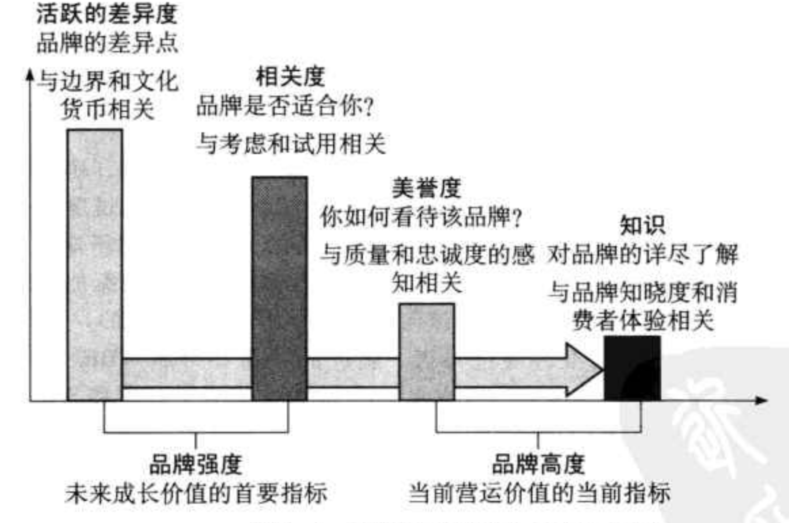


图 9—1 品牌资产评估器（BAV）模型

资料来源：Courtesy of BrandAsset® Consulting，a division of Young & Rubicam.

活跃的差异度和相关度一起决定了品牌的强度，是预测品牌未来成长和价值的首要指标。美誉度和知识共同促成了品牌高度（brand stature），一种对过去业绩的“记录卡”和当前价值的指标。

这些维度之间的关系——品牌的支柱方式——很大程度上揭示了品牌现在以及将来的状况。活跃的品牌强度和品牌高度构成了力量方格，它描述了在连续的象限

中，品牌循环发展的各个阶段（见图 9—2)。对强势的新品牌而言，其差异化和活跃程度都比相关度的水平更高，而美誉度和知识则仍处于比较低的水平。领导品牌在所有支柱因素上都显示出了高水平。最后，衰退的品牌显示出较高的知识水平（这是过去业绩的证据）和较低的美誉度水平的尊重，而相关度、活跃度和差异化的水平则更低。

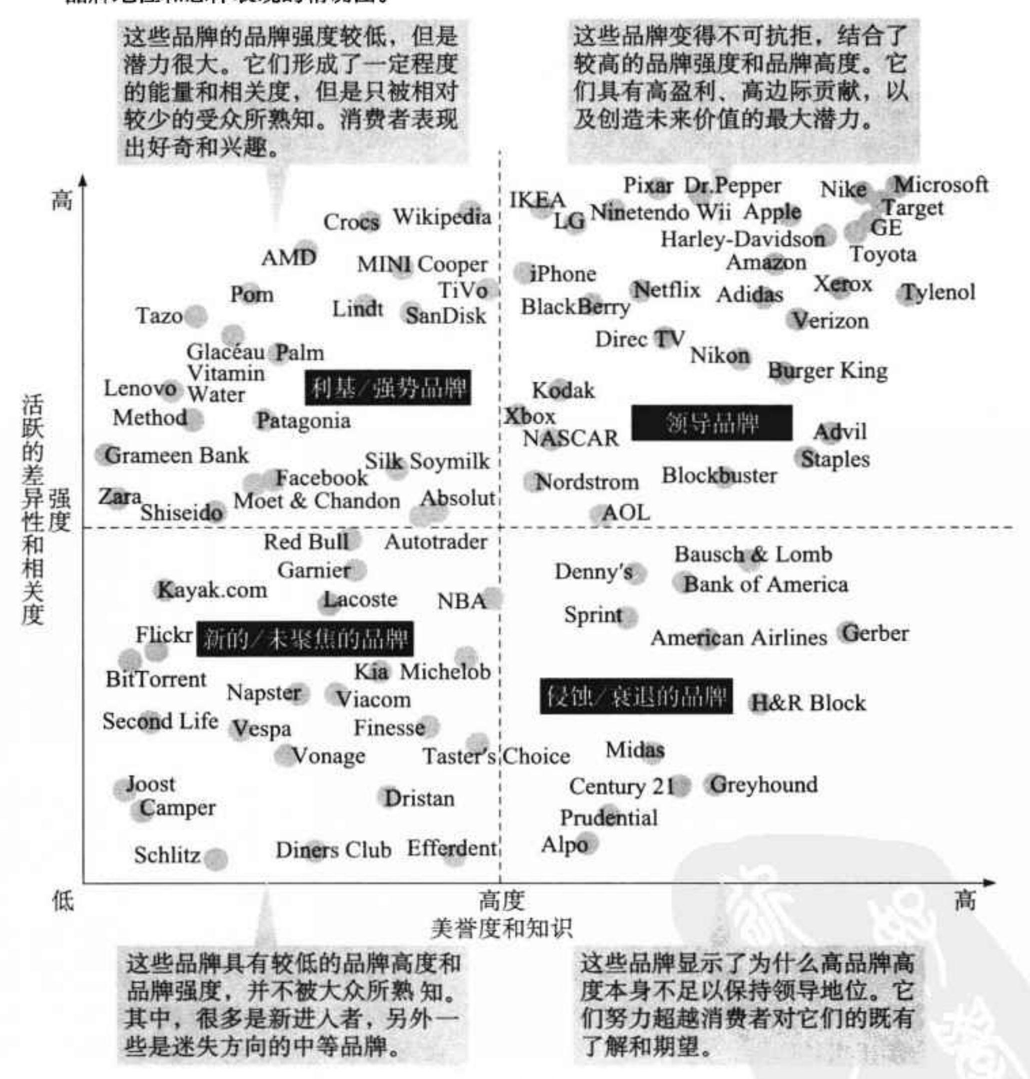


图 9—2 品牌表现的体系

资料来源：Young & Rubicam BrandAsset Valuator.

根据 BAV 模型的分析，消费者将他们的热情和购买力集中在数量越来越少的一组特定的品牌上，这些品牌具有不断发展演变的活跃的差异性。这些品牌与消费者建立了更为有利的关系，它们具有更高的忠诚度和定价能力，并且生成了较高的股东价值。假定在充满活力、排名前 50 的品牌上投资 1 万美元，将会增长 12 个百

分点，而标准普尔 500 指数在 2001 年 12 月 31 日到 2009 年 6 月 30 日之间损失了将近 20%。营销洞察专栏中的“品牌泡沫的困扰”总结了从 BAV 数据中得到的最新发现。

营销洞察

品牌泡沫的困扰

在品牌泡沫中，品牌咨询师埃德·利巴（Ed Lebar）和约翰·吉泽玛（John Gerzema）采用扬罗必凯公司的 BAV 历史数据库综合考察了众多品牌的状态。从 2004 年中期的数据开始，他们发现了一些奇怪的趋势。对于数以千计的产品品牌和服务品牌，关键的品牌价值测量标准，如消费者的品牌认知度、信任、尊重和赞美出现了显著的下降。

然而，与此同时，多年的股票价格正在被营销者归为消费者品牌的无形价值所抬高。埃德和约翰发现这种上升事实上是源于少数几个特别强大的品牌，如谷歌、苹果和耐克。大多数品牌所创造的价值停滞不前或正在下降。

作者从两个方面将消费者在品牌中看到的价值与市场赋予它们的价值之间的不匹配视为灾难的秘方。从宏观经济层次来看，它说明大多数消费品公司的股票价格被夸大了。从微观经济或公司的层次来看，它指出了品牌管理中一个严重的持续性问题。

为什么消费者对品牌的态度恶化了？研究发现了三个根本原因。第一，品牌的数量激增。新产品的推出速度加快，但是很多并未能给消费者留下印象。第二，消费者期望品牌能够有创新性的“重大构思”并认为它们并没有做到。第三，由于公司丑闻、产品危机和管理层的行为不端，消费者对于品牌的信任一落千丈。

然而，仍然有富有生机的品牌得到成功的建立。尽管 BAV 模型的四个支柱起了重要作用，但最强大的品牌以一种特别的方式与消费者产生共鸣。亚马逊，Axe，Facebook，Innocent，宜家，路虎（Land Rover），LG，乐高，塔塔，Nano，Twitter，全食和美捷步通过与大多数品牌不同的方式传达创造力和活力，表现出非常显著的活跃的差异性。

BAV 分析识别出有助于定义能量和它在市场形成的动量的三个因素：

1. 洞察力——一种清晰的方向和对世界的观点，以及它能够以及应该如何改变。

2. 发明创造——一种对产品或服务的发明创造，能够改变人们思考、感受和行为的方式。

3. 活力——品牌呈现方式中的兴奋和吸引力。

作者提供了一个能为品牌注入更多能量的五步框架。

1. **对你的品牌进行“能量审计”。**识别现有能量的来源和水平，以了解品牌的优势和劣势以及品牌管理与新的市场变化保持一致的程度如何。

2. **使你的品牌成为业务管理的准则。**找到一种基本的品牌构思或想法，通过它你能够定义顾客体验的任何方面，包括产品、服务和传播。

3. **创建一条充满活力的价值链。**令组织的品牌目标对于每个人来说都是真实的。所有参与者都必须从品牌的视角出发以独特的方式思考并理解他们自己的行为如何促进品牌的能量水平和为核心贡献力量。

4. **成为一个受能量驱动的企业。**利益相关者需要将他们的能量和热情转化到业务单元和职能中。只有当管理层对品牌和业务的抱负已经成为文化的一部分，构建能量品牌企业的过程才基本完整。

5. **构建一个持续重塑的循环。**最后，使企业和它的品牌保持在一个持续更新的状态。品牌经理必须敏锐地意识到消费者感知和价值观上的变化，并为一次一次地重新塑造自

己做好准备。

资料来源：John Gerzema and Ed Lebar, *The Brand Bubble: The Looming Crisis in Brand Value and How to Avoid It* (New York: Jossey-Bass, 2008); John Gerzema and Ed Lebar, "The Trouble with Brands," *Strategy+Business* 55 (Summer 2009).

BrandZ 模型 营销研究顾问米尔伍德·布朗（Millward Brown）和 WPP 发展出了测量品牌强度的 BrandZ 模型，它的核心是品牌动力（Brand Dynamics）金字塔。根据这个模型，建立品牌需遵循一系列步骤（见图 9—3）。

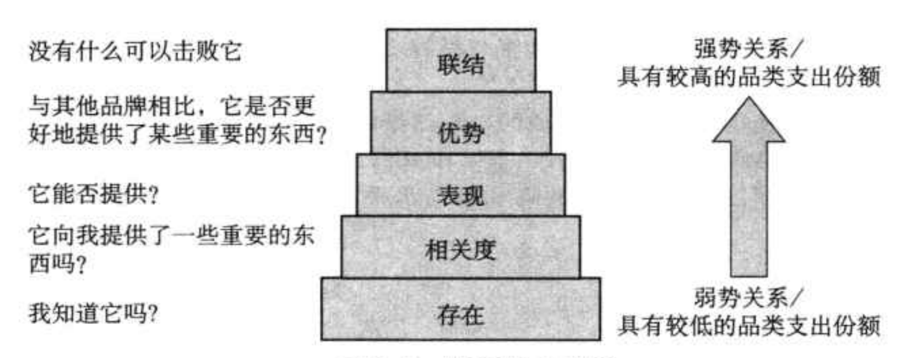


图 9—3 品牌动力金字塔

资料来源：BrandDynamics™ Pyramid. Reprinted with permission of Millward Brown.

针对每个品牌，根据受访者对一组问题的回答将他们一一分配到金字塔中的一个相应层级上。品牌动力金字塔显示了达到每个层级的消费者的数量。

- **存在**。基于过去的试用、显著表现和对品牌许诺的了解而形成的活跃的熟悉度。
- **相关度**。与消费者的需求相关、处于合适的价格区间或位于考虑集之内。
- **表现**。认为一个品牌能够交付合格产品表现的信念，并且处于消费者简短的清单之上。
- **优势**。认为一个品牌比品类中的其他品牌具有理性或情感性优势的信念。
- **联结**。对一个品牌理性或情感性的依恋，排除了大部分其他品牌。

"联结的"消费者处于金字塔的顶端，他们与品牌建立了牢固的关系，在品牌的花费上比处于较低层级的消费者更多。当然，处于较低层级的消费者数量较多。因此，营销者的挑战是如何帮助消费者向金字塔的顶端移动。

品牌共鸣模型 品牌共鸣模型也认为品牌建设是一系列上升的步骤，自下而上分别是：(1) 确保顾客能够识别该品牌，并且将品牌与特定的品类或顾客需求联系起来；(2) 通过将大量的有形品牌联想和无形的品牌联想战略性地联系起来，在消费者心中牢固地建立起品牌含义；(3) 引发顾客在与品牌相关的判断和感受方面做出恰当的反应；(4) 将顾客对品牌的反应转化成强烈而活跃的忠诚度。

根据这个模型，制定四个步骤的同时也意味着建立一个由六个"品牌建立模块"组成的金字塔，如图 9—4 所示。这个模型强调了品牌的二元性——品牌构建的理性路线是在金字塔的左边，情感路线在右边。[22]

万事达卡（MasterCard）就是一个拥有二元性的品牌，它既强调了信用卡的理性优势——世界范围内的可接受性，也强调情感性优势——在获奖的"无价"广告战役中得以表达（"有些东西金钱买不到；对于其他的任何东西，有万事达卡"）。

想要创建显著的品牌资产就必须达到品牌金字塔的顶端，这只有把恰当的品牌创建模块放到合适的位置才能实现。

- **品牌显著性**。在各种购买和消费情境中，顾客想到该品牌的经常性和容易程度。
- **品牌表现**。产品或服务在多大程度上能够满足顾客的功能性需求。
- **品牌形象化**。描述的是产品或服务的外在特性，包括品牌试图满足顾客的心理或社会需求的方式。
- **品牌判断**。聚焦于顾客自己的个人观点和评价。
- **品牌感觉**。顾客对品牌有关的情绪性响应和反应。
- **品牌共鸣**。描述了顾客与品牌之间的关系，以及他们认为自己与品牌“同步”的程度。

共鸣是顾客与品牌形成的心理纽带的强度，以及生成的行为水平。[23]拥有高共鸣性的品牌有哈雷-戴维森、苹果和 eBay。福克斯新闻集团（Fox News）发现，如果营销项目生成较高的共鸣和参与水平，通常会使它推行的广告获得较高的回忆率。[24]

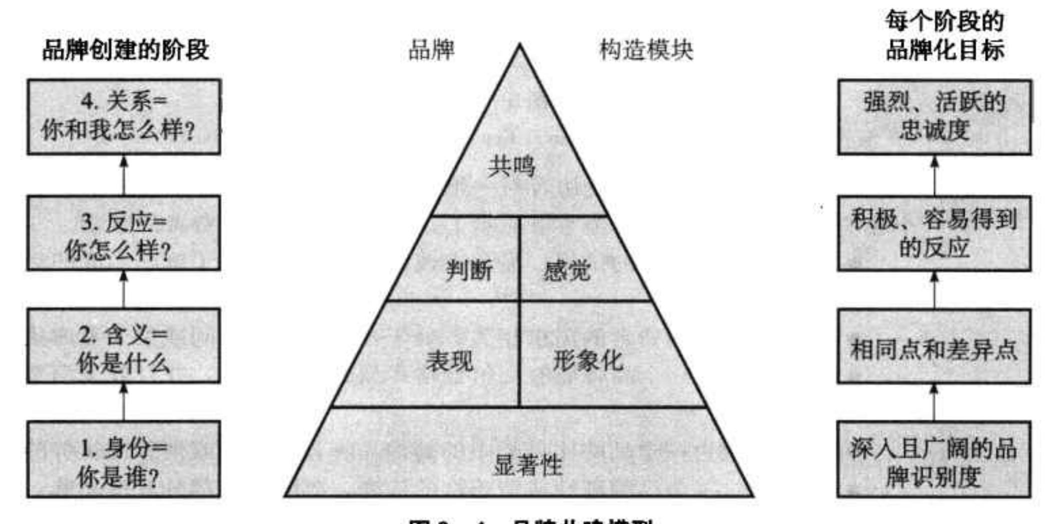


图 9—4　品牌共鸣模型

建立品牌资产

营销者通过与恰当的消费者创建恰当的品牌知识结构来创建品牌资产。这个过程依赖于所有与品牌相关的接触点，不管是否为营销者所发动。[25]然而，从营销管理的视角来看，品牌资产的驱动因素主要有以下三类：

1. **构成品牌的品牌元素和识别的初始选择（品牌名称、网址、标识、符号、特征、代言人、广告语、广告音乐、包装和签名）**。微软公司将它新推出的搜索引擎命名为必应，因为公司认为这个名字清晰地传达出了搜索和人们找到想要找寻的内容的惊喜时刻。[26]
2. **产品、服务和所有相应的营销活动和营销支持方案**。丽兹·克莱本公司（Liz Claiborne）成长最快的品牌是橘滋（Juicy Couture）。这种轮廓鲜明的

现代运动服装和配饰在消费者中具有很强的生活方式方面的吸引力。该品牌定位于一种“买得起的奢侈品”，其通过有限的分销渠道、有点有伤风化的名字以及叛逆的态度，创立了它独有的威望。[27]

3. **通过与其他一些实体（一个人、地方或事件）联系起来而间接转移给品牌的联想。**新西兰的伏特加 42BELOW 的品牌名称，既暗指穿越新西兰的一个纬度，也是它酒精含量的百分比。所有包装和其他视觉线索的设计都借力于对新西兰这个国家纯净度的感知，从而传达了品牌的定位。[28]

□ 选择品牌元素

品牌元素（brand elements）是那些可以识别并区分品牌的特征化设计，并且可以用于注册商标。大多数强势品牌都采用多重品牌元素。耐克有让人感觉“嗖的一声”的、非常独特的标识，赋予力量的“想做就做”的口号，并且“Nike”这个名字来源于希腊长有双翼的胜利女神。

营销者应该选择品牌元素并创建尽可能多的品牌资产。对品牌元素的测试是，如果该品牌元素是消费者对品牌了解的所有内容，那么他们会对产品具有什么想法和感觉。例如，单凭品牌名称，消费者会期望 SnakeWell 的产品是健康的休闲食品，松下（Panasonic）的 Toughbook 笔记本电脑是可靠耐用的。

品牌元素的选择标准 选择品牌元素有六个主要标准。前三个标准属于“品牌创建”，包括印象深刻、富有意义和受人喜爱；后三个标准是“防御性”的，帮助品牌从品牌资产中受益并保护品牌资产应对挑战，包括可转换、可调整和可保护。

1. **印象深刻**——在购买和使用时，消费者能够轻易地再认和回忆该品牌元素吗？这在购买和消费中都是真实的吗？简短的名称，如汰渍、佳洁士和 Puffs 都是容易记忆的品牌元素。
2. **富有意义**——该品牌元素是否可信？它是否能够暗示相应的产品类别、该产品的成分或者哪种类型的人可能使用该品牌？考虑以下品牌名称的内在含义，如 DieHard 汽车电池、Mop & Glo 地板蜡和 Lean Cuisine 低热量冷冻菜。
3. **受人喜爱**——品牌元素是否具有审美的吸引力？现在的一个趋势是，好玩的名字同时提供一个容易接入的 URL，例如 Flickr 照片共享、Wakoopa 社交网络和摩托罗拉的 ROKR 和锋锐（RAZR）手机。[29]
4. **可转换**——品牌元素能否在同品类或者不同品类中推出新产品？它能够跨越地理边界和细分市场来增加品牌资产吗？虽然亚马逊最初是在线图书销售商，但它非常明智，没有称“我们就是图书”。由于亚马逊以世界上最长的河流而闻名，这个名字表明该网站可以销售品种广泛的商品，这是对公司现在销售多样化产品的一个重要描述。
5. **可调整**——品牌元素是否能够被调整和更新？在 87 年间，贝蒂·克洛克（Betty Crocker）的脸部经过了超过 7 次的修饰和改变，她没有一天看起来是超过 35 岁的！
6. **可保护**——品牌元素是否能够得到法律保护？具有怎样的竞争性保护力？有些品牌名称已成为产品类别的同义词，如舒洁（Kleenex），Kitty Litter，吉露（Jell-O），Scotch Tape，施乐（Xerox）和 Fiberglass，应该着力保护

它们的商标权，不要变得泛化。

发展品牌元素 品牌元素能够在品牌创建中扮演许多角色。[30]如果消费者在做出产品购买决策时，并不仔细检查许多信息，那么品牌元素就应该容易被回忆起来，具有内在的描述性和说服力。品牌元素的受喜爱度也会提高品牌的知名度和品牌联想。[31] Keebler 小精灵强调的是家庭式的烘焙质量，同时为它的饼干系列增添了魔幻和趣味的感觉。

通常，品牌利益越不具体，品牌元素抓住无形特征就越重要。许多保险公司都为品牌采用象征力量（如保诚的直布罗陀之岩和哈福德（Harford）的雄鹿）、安全（如好事达的"好帮手"和消防员基金会（Fireman's Fund）的安全帽）或者是某种两者的结合（如福尔蒂（Fortis）的城堡）的符号。

和品牌名称一样，广告语也是建立品牌资产极为有效的手段。[32]它们能像一个"钩子"一样帮助消费者领会品牌是什么，以及什么令品牌如此特别。想想广告语中的品牌内在意义，例如，"像一位好邻居一样，州立农业保险就在这里"，"没有什么能比得上迪尔"，以及安飞士租车公司的"我们更加努力"。但是，选择一个具有固有含义的名字会使增添其他的含义或者更新品牌定位变得很困难。[33]

□ 设计全面营销活动

品牌并不只是通过广告建立起来的。顾客通过广泛的联系和接触点来了解一个品牌：个人的观察和使用、口碑、与公司员工的互动、网上或者电话体验，以及支付交易。**品牌接触**（brand contact）是现有顾客或潜在顾客所拥有的承载信息的任何体验，可以是积极的，也可以是消极的。其中顾客体验可能包括有关特定品牌产品品类或市场的体验。[34]公司必须在管理这些体验中投入与投入到广告制作中等量的努力。[35]

正如我们一直强调的，营销战略和战术都发生了巨大的变化。[36]营销者通过许多新途径来形成品牌接触，建立品牌资产，如俱乐部、消费者社区、展销会、事件营销、赞助、工厂参观、公共关系和新闻发布会，以及社会善因营销。激浪的营销人员开展了多个城市的激浪极限运动巡回赛，让运动员们参加各种滑板比赛、自行车越野赛和自由式摩托车越野赛，从而争取到令人垂涎但反复无常的 12～24 岁消费者的目标市场。[37]

整合营销（integrated marketing）是将营销活动匹配和调和在一起，使它们各自和综合的效果都发挥到最大限度。[38]要实现这一点，营销者需要多种多样的营销活动并以一致的方式强化其品牌承诺。橄榄园餐厅（Olive Garden）已经成为美国第二大休闲餐饮连锁店，它超过 700 家位于北美的餐厅在 2010 年总的销售额达 30 亿美元。部分原因是公司建立了一个完全整合的营销方案。

橄榄园 橄榄园品牌的承诺是"理想的意大利式家庭餐"，具有"新鲜、简单、美味的意大利食物"，并"辅以一杯美酒"的特色，在"舒适的家居式环境"中由"像家人一样对待您的人"为您提供服务。为了履行该品牌承诺，橄榄园已经派出 1 100 多名管理人员和服务员去意大利体验文化沉浸之旅；在意大利成立托斯卡尼烹饪学院（Culinary Institute of Tuscany）来激发新菜肴的创作灵感；面向员工举办品酒工作坊，面向宾客举办店内品酒会；将餐厅改造

为全新的托斯卡尼式农舍景象。包括店内、员工和大众媒体信息在内的传播，强化了品牌承诺和“当您来到这里，您就是我们的家人”的广告语。[39]

我们可以从影响品牌知名度以及创建、保持或加强品牌联想和形象的效益和效率方面来评价整合营销活动。尽管沃尔沃可能会在研发方面大量投入并采取广告、促销和其他营销传播活动来强化它“安全性”的品牌联想，但是它也要通过赞助事件来确保它被认为是现代的和时尚的。营销项目应该被整合在一起，这样整体大于每个部分的总和。换句话说，营销活动应该结合起来运作。

□ 次级联想的杠杆作用

第三个也是最后一个建立品牌资产的方法，实际上是“借用”，即通过将品牌与那些可以把意义传递到消费者记忆中的其他信息联系起来而创建品牌资产（见图 9—5）。

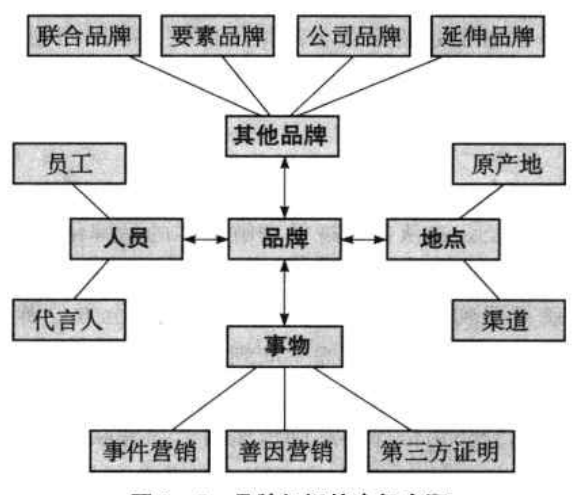


图 9—5　品牌知识的次级来源

这些“次级”品牌联想能够将品牌与信息来源联系起来，如公司自身（通过品牌战略）、国家或其他地理区域（通过产品来源地认证）和分销渠道（通过渠道战略），也可以是其他品牌（通过要素品牌或联合品牌）、人物形象（通过使用许可）、代言人（通过品牌代言）、体育或文化事件（通过赞助），或是其他第三方来源（通过获奖或是评论）。

假设滑雪板、滑雪靴、固定装置以及外套的制造商 Burton 公司，决定新推出一款称为 Dominator 的冲浪板。通过与顶级职业滑雪选手密切合作并且在全美范围创建了一个强大的业余滑雪爱好者社区，Burton 获得的滑雪板市场超过 1/3 的份额。为了支持新推出的 Dominator 冲浪板，Burton 可以采取很多方式利用品牌次级联想的杠杆作用：

- 公司可以将新产品作为“子品牌”，称其为“由 Burton 制造的 Dominator”(Dominator by Bruton)。消费者在评价新产品时就会受到他们对 Burton 品

牌认知以及他们是否认为这些知识有助于预测一个 Burton 品牌的冲浪板质量的影响。

- Burton 可以依靠它的原产地是英格兰乡村，但是这种地理位置看起来与冲浪并没有什么关系。
- Burton 也可在比较受欢迎的冲浪板门店出售，希望能够利用它的可信性消除 Dominator 品牌的影响。
- Burton 可以与一个为它的泡沫或强化塑料生产原料的强势品牌进行联合（就像 Wilson 将固特异轮胎橡胶融入它 ProStaff 经典网球鞋的鞋底中），形成联合品牌。
- Burton 可以找一个或多个顶级职业冲浪选手来为新推出的冲浪板代言，或者可以赞助一项冲浪比赛，甚至是整个职业冲浪协会（ASP）的世界巡回赛。
- Burton 可以通过确保产品在第三方来源（如《冲浪者》（*Surfer*）或《冲浪》（*Surfing*）杂志）上获得积极的评价，并宣传这些评价。

因此，独立于由冲浪板自身、品牌名或营销方案的任何其他方面所产生的联想，Burton 能够通过将品牌与其他实体联系起来而创建品牌资产。

□ 内部品牌化

营销者现在必须“说到做到”地去传递品牌承诺。他们必须采取一种内部视角来确保员工以及营销伙伴重视并理解基本的品牌化理念，以及他们可能会以何种方式有利于品牌资产，或是造成损害。[40] **内部品牌化**（internal branding）是有助于员工了解品牌并受到品牌激励的活动和过程。[41] 全方位营销者必须更进一步，培训并鼓励分销商和经销商为顾客提供周到的服务。培训不足的经销商会破坏为建立一个强势品牌形象而付出的努力。

当顾客体验公司传递的品牌承诺时，品牌联结就形成了。顾客与公司员工和公司传播的所有接触都必须是正面的。[42] 只有公司里的每个人都实践品牌，品牌承诺才能得以实现。迪士尼在品牌内部化方面非常成功，以至于它常为其他公司的员工举办“迪士尼风格”（Disney Style）的研讨会。

当公司员工关心并相信品牌时，他们就会被激励更加努力地工作，并对公司有更高的忠诚度。内部品牌化的重要原则有[43]：

1. **选择正确时机。**转折点是抓住员工注意力和想象力的理想时机。英国石油公司（BP）发现在公司为适应外部重新定位而进行内部品牌化战役——“超越石油”（Beyond Petroleum）之后，大部分员工都对新品牌有积极的认识，并认为公司正朝着正确的方向发展。
2. **连接内部营销和外部营销。**内部信息和外部信息必须匹配。IBM 的电子商务战役，不仅改变了在市场中公众对公司的感知，同时也向员工发出信号——IBM 决心成为互联网技术应用的领导者。
3. **让品牌因员工而充满活力。**内部传播应该富有信息并充满活力。米勒酿酒公司（Miller Brewing）通过挖掘它的酿造传统激发了员工的自豪感和热

情，提高了员工士气。

□ 品牌社区

得益于互联网的出现，公司有兴趣与顾客合作通过围绕着品牌建立社区来创造价值。**品牌社区**（brand community）是一个由消费者和员工组成的专门的社区群体，他们的识别和活动都围绕着特定品牌展开。[44]品牌社区具有三个特点[45]：

1. 对品牌、公司、产品或者其他社区成员有一种“亲近的感觉”或联结感。
2. 共同享有的规矩、故事和传统，有助于传达社区的含义。
3. 对这个社区和单个社区成员具有一种共同的道义上的责任感或职责。

品牌社区有很多不同形式。[46]一些品牌社区是由品牌使用者系统地建立起来的，如亚特兰大 MGB 车手俱乐部、苹果 Newton 用户组织、保时捷 Rennlist 在线讨论组。其他的品牌社区则由公司赞助或协助建立，如绿色孩童俱乐部（Club Green Kids）（波士顿凯尔特人队（Boston Celtlics）的官方儿童球迷俱乐部）和哈雷-戴维森车主会（H. O. G）。

哈雷-戴维森 1903 年建立于美国威斯康星州的哈雷-戴维森公司有两次几近破产，但是现在已成为世界上最有名的机动车品牌之一。在 20 世纪 80 年代可怕的金融危机中，哈雷-戴维森孤注一掷，不明智地将品牌名许可用到像香烟和酒冷藏器等不良的投资项目上。尽管消费者非常喜爱这个品牌，但销量仍因产品质量问题而下跌。因此，哈雷-戴维森一方面通过改进制造流程恢复声誉，同时也建立了一个强大的品牌社区，名为“哈雷-戴维森车主会”（H. O. G.）的车主俱乐部。H. O. G 赞助自行车赛、慈善驾行和其他摩托车活动，现在有1 200多个分会，成员约为 100 万人。H. O. G 的成员收益包括一本名叫 *Hog Tales* 的杂志、一本旅行手册、紧急道路服务、一项特别设计的保险方案、被盗补偿服务、酒店价格折扣、一项使会员在度假中能够租借哈雷机车的“飞行暨骑车”（Fly & Ride）项目。公司还为 H. O. G 建立了一个内容广泛的网站，包括与俱乐部分会和重要事件相关的信息，以及一个只有会员才可以登录的专区。[47]

一个强大的品牌社区会带来忠诚度和承诺更高的顾客群体。社区活动在某种程度上能够替代公司不得不参与的其他活动，形成更高的营销效率和效益。[48]品牌社区还可以作为持续提供灵感和对产品改进和创新反馈的来源。

为了更好地理解品牌社区如何运行，一项综合研究围绕着各种各样的品牌考察了其品牌社区，包括 StriVectin 药妆、宝马小型汽车、“西娜：公主战士”（Xena: Warrior Princess）电视节目、Jones 苏打水、Tom Petty & the Heartbreakers 摇滚乐队以及佳明 GPS 设备。通过采用多种研究方法，例如针对网络论坛的网络人种学研究、对社区活动的参与式和自然主义式观察以及对社区成员进行深入访谈，研究人员发现了 12 种重要的价值创造实践。他们将这 12 种实践分为四种类型，包括：社交网络、社区参与、印象管理和品牌使用。表 9—2 总结了以上分类方法。

表 9—2 价值创造实践

社交网络	
欢迎	问候新成员，招呼他们融入群体，并协助他们进行品牌学习和社区中的社会化过程。
移情	向其他成员提供情感和/或物质支持，包括提供产品相关的试用支持（如产品失败、定制化）和/或非品牌相关的生活问题（如生病、去世、工作）。
管控	阐明品牌社区中的行为期望。
印象管理	
传福音	分享品牌的好消息，鼓动他人使用品牌，并从高处做宣讲。
辩护	为处理如何向品牌以及集体向外人和处于边界上的边缘成员投入时间和精力设定总体性的依据。
社区参与	
界分	意识到品牌社区成员之间的差异，制定群体内的差异点和共同点。
里程碑	注意到品牌拥有和消费中具有重要影响力的事件。
给予标志	将里程碑事件转化为符号标志或工艺品。
记录	以叙述的方式详细记录品牌关系发展的历程，其中用里程碑事件来锚定和评价。
品牌使用	
梳理	清理、关注和维系品牌，或系统化最佳使用方式。
定制化	调整品牌使其符合群体层面或个人层面的需求。这包括所有改变生产规格提升产品性能的努力。
商品化	以正面或负面的方式远离或接近市场。可以是指向其他成员的（如，你应该卖或不卖那个）或通过直接链接或对网站的推测性管理而间接指向公司（如，你应该确定这个、做这个、更改这个）。

资料来源：Adapted from Hope Jensen Schau, Albert M. Muniz, and Eric J. Arnould, "How Brand Community Practices Create Value," *Journal of Marketing* 73 (September 2009) pp. 30 - 51.

创建一个积极而有益的品牌社区需要认真的思考和实施。品牌专家苏珊·福尼尔（Susan Fournier）和拉若·李（Lara Lee）发现人们对品牌社区普遍存在七种虚构的神话，并对每种说法的真实情况进行了说明（见表 9—3）。

表 9—3 品牌社区的神话和现实

神话：品牌社区是一种营销策略。	现实：品牌社区是一种企业战略。即企业模式都必须支持社区品牌。
神话：品牌社区是为了服务企业经营而存在。	现实：品牌社区是为了服务其中的人而存在的。品牌社区是实现目标的手段，它本身并不是目标。
神话：构建品牌后，品牌社区就会跟随而至。	现实：培育社区，品牌会随之成长。对社区进行规划，品牌就会变得更强大。
神话：品牌社区应该是忠诚的品牌拥护者的盛会。	现实：品牌社区本质上是政治化的，这个事实一定会与诚实和可靠发生正面冲突。明智的公司接受这些有助于品牌社区茁壮成长的冲突。
神话：聚焦于意见领袖从而建立强大的品牌社区。	现实：强大的品牌社区关注所有成员。每个人都在社区中扮演着重要的角色。
神话：在线的社交网络是构建品牌社区的最好方式。	现实：社交网络是一种社区工具，但是这个工具并不是战略。
神话：成功的品牌社区是受紧密管理和控制的。	现实：控制是一种幻觉。品牌社区的成功需要完全开放和放开。品牌社区由消费者构成并应由消费者管理，反抗管理者的控制。

资料来源：Susan Fournier and Lara Lee, *The Seven Deadly Sins of Brand Community*, Marketing Science Institute Special Report 08 - 208, 2008; Susan Fournier and Lara Lee, "Getting Brand Communities Right," *Harvard Business Review*, April 2009, pp. 105 - 11.

测量品牌资产

我们该如何测量品牌资产？我们给出两种测量品牌资产的方法。间接方法是通过识别中坚力量和追踪消费者品牌知识结构来评估品牌资产的潜在资源。[49] 直接方法就是评估品牌知识对消费者对于营销的不同方面反应的实际影响。营销洞察专栏中的“品牌价值链”展示了如何将这两种方法相结合。[50]

营销洞察

品牌价值链

品牌价值链（brand value chain）是一种评价品牌资产的来源和结果的结构化方法，也是营销活动创造品牌价值的方式（见图9—6）。品牌价值链建立在几个假设之上。

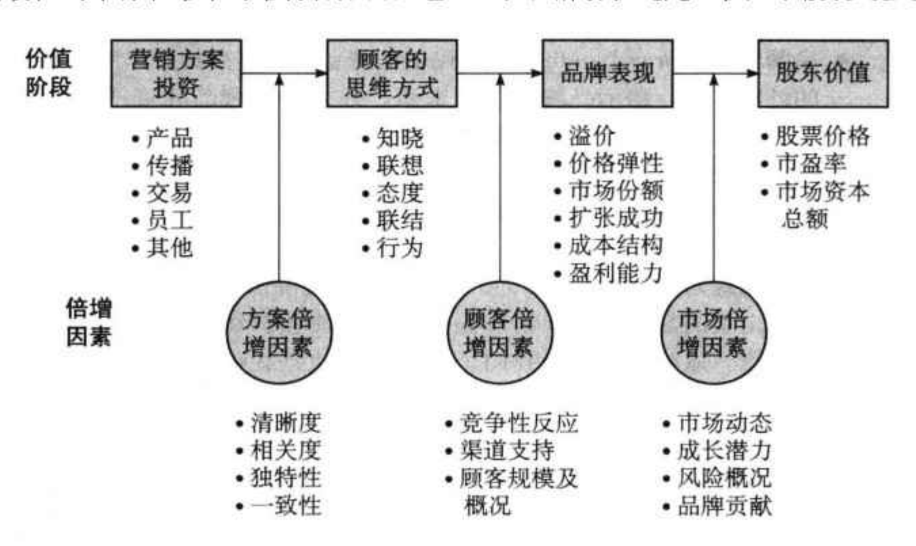


图9—6 品牌价值链

资料来源：Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008). Printed and electronically reproduced by permission of Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

首先，当公司瞄准实际或潜在的顾客，通过投资于一种营销方案来发展品牌，包括产品研究、开发和设计，交易或中间商支持，以及营销传播，品牌价值的创造就开始了。其次，假定顾客的思维方式、购买行为和对价格的反应会随着营销方案的变化而改变。问题是如何变化。最后，投资者考虑市场绩效、收购中的重置成本和购买价格以及其他一些因素，来评估总体的股东价值和一个特定品牌的价值。

该模型也假定有三种倍增因素会调节营销方案和接下来三个价值阶段之间的传递。

● 方案倍增因素决定营销方案影响顾客心智的能力，它是方案投资质量的一个函数。

● 顾客倍增因素决定在顾客头脑中创造的价值对市场业绩的影响程度。这个结果依赖于竞争优势（其他竞争品牌营销投资数量和质量的有效性）、渠道和其他中间商的支持（各类营销伙伴投入多少品牌援助和销售努

力）以及顾客规模和概况（被品牌吸引的顾客有多少，什么类型，盈利与否）。

● 市场倍增因素决定了品牌的市场表现所呈现的价值在多大程度上能够体现在股东价值中。这在一定程度上依赖于金融分析家和投资者的举动。

资料来源：Kevin Lane Keller and Don Lehmann, "How Do Brands Create Value," *Marketing Management* (May-June 2003), pp. 27 - 31. See also Marc J. Epstein and Robert A. Westbrook, "Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2001), pp. 39 - 49; Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani, and Liam Fahey, "Market-Based Assets and Shareholder Value," *Journal of Marketing* 62, no. 1 (January 1998), pp. 2 - 18; Shuba Srinivasan, Marc Vanheule, and Koen Pauwels, "Mindset Metrics in Market Response Models: An Integrative Approach," *Journal of Marketing Research*, forthcoming.

这两种方法是互补的，营销者可以同时使用。换句话说，为了使品牌资产能够发挥有效的战略作用并指导营销决策，营销者需要完全理解：（1）品牌资产的来源以及它们如何影响所关注的结果；（2）这些来源以及结果如何随着时间的推移而发生变化，如果的确会发生改变。品牌审计对前者非常重要，而品牌追踪则对后者非常重要。

- **品牌审计**（brand audit）是聚焦于消费者的一系列程序，用来评估品牌资产的健康状况，揭示品牌资产的来源，并提供改善品牌资产和发挥其杠杆作用的方法。当营销者在设定营销计划或在战略方向上考虑做任何重要转变时，都应该进行品牌审计。定期开展审计，如每年进行品牌审计，使营销者更好地掌握品牌的发展脉动，从而能够以更加主动、反应更灵敏的方式管理品牌。
- **品牌追踪研究**（brand-tracking studies）是随着时间的推移，从消费者那里收集定量的数据，为营销者提供关于品牌和营销方案运营状况的一致的基准信息。追踪研究帮助我们了解品牌价值是在何地、以何种方式被创造出来的，以及价值量的大小，减少日常决策制定的困难。

营销者应该对品牌资产与**品牌估价**（brand valuation）加以区分，后者是评估品牌总体财务价值的工作。表9—4展示了2009年世界最有价值的品牌排名。[51]在这些著名的公司里，品牌价值通常超过整个公司市值的一半。桂格麦片的共同创建人约翰·斯图亚特（John Stuart）说："如果生意可以分割，我愿意将土地、公司的厂房和店铺都给你们，而我带走品牌和商标，我会比你们更成功。"美国公司并不将品牌资产列入公司的资产负债表中，部分原因是在对如何正确评估品牌资产的观点上存在差异。然而，一些国家或地区的公司，如英国、中国香港和澳大利亚的公司，的确会给品牌资产赋予一定的价值。营销洞察专栏中的"什么是品牌的价值？"回顾了一种流行的品牌估价法。

表9—4　2009年世界十大最具价值的品牌

排名	品牌名	2009年品牌价值（10亿美元）
1	可口可乐	68.7
2	IBM	60.2
3	微软	56.6
4	通用电气	47.8
5	诺基亚	34.9
6	麦当劳	32.3

续前表

排名	品牌名	2009年品牌价值（10亿美元）
7	谷歌	32.0
8	丰田	31.3
9	英特尔	30.6
10	迪士尼	28.4

资料来源：Interbrand. Used with permission.

营销洞察

什么是品牌的价值?

顶级品牌管理公司 Interbrand 开发了一种模型，规范地评估一个品牌的货币价值。Interbrand 将品牌价值定义为可以归为品牌自身的未来预期收益的净现值。公司认为营销和财务分析对于决定品牌价值具有同等重要性。过程包括以下五个步骤（示意图概览请见图9—7）：

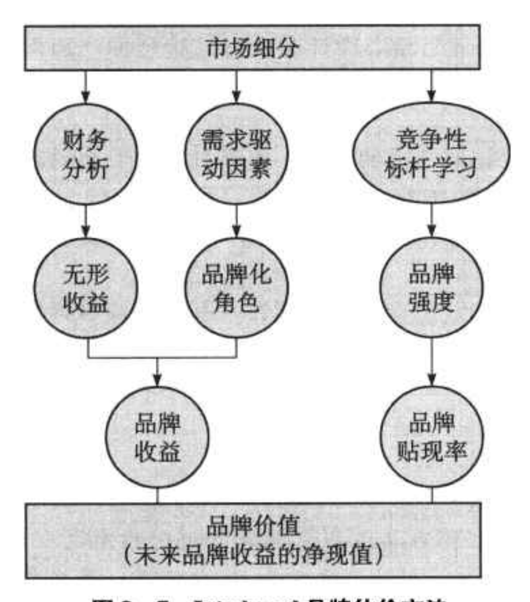


图9—7 Interbrand 品牌估价方法

1. **市场细分**。品牌估价过程的第一个步骤是将市场划分为品牌销售相互排斥的细分市场，从而有助于确定品牌不同客户群体之间的差异。

2. **财务分析**。Interbrand 评估购买价格、数量和频次，以帮助计算出对品牌未来销售量和收入的准确预测。一旦确立了品牌收益，它扣减所有相关的运营成本得到息税前收益（EBIT）。同时，它也会扣除相应的税费以及运营一些基础性业务所需的资本费用，从而只留下经济收益，这也就是归于品牌业务的收益。

3. **品牌化角色**。接着，Interbrand 首先确认需求的各种驱动因素，然后确定品牌直接影响各项因素的程度，从而得出每个细分市场中归功于品牌的经济收益比例。品牌化角色的评价建立在市场调研、客户工作坊和访谈的基础之上，代表品牌生成的经济收益的百分比。经济收益与品牌化角色的乘积就是品牌收益。

4. **品牌强度**。然后，Interbrand 评价品牌强度概况，从而评估品牌可以实现预测的品牌收益水平的可能性。这个步骤依赖于竞争性标杆学习以及对品牌的清晰度、承诺、保护、响应度、可靠性、相关性、差异化、一致性、存在率和理解等的结构化评价。对于每一个细分市场，Interbrand 采用行业和品牌资产测量方法来确定这个品牌的风险溢价。公司的分析员通过给以政府债券为代表的无风险利率增加品牌风险溢价得到总体的品牌贴现率。品牌贴现率用于品牌收益预测，产生品牌收益的净现值。品牌越强大，贴现率越低，反之亦然。

5. **品牌价值计算**。品牌价值是品牌预测收益的净现值（NPV），以品牌贴现率进行折算。NPV 的计算既包括预测期间，也包括期间之外

的时期，反映了品牌持续产生未来收益的能力。

Interbrand越来越多地使用品牌价值评估，将其作为一种动态的战略工具，横跨多种领域识别并最大化品牌投资的回报。

资料来源：Interbrand, the Interbrand Brand Glossary, and Interbrand's Nik Stucky and Rita Clifton.

管理品牌资产

有效的品牌管理需要一种长期的营销活动观点。由于消费者对营销活动的反应取决于他们对一个品牌的了解和记忆，短期的营销活动通过改变品牌知识，必然增强或者降低未来营销活动的长期效果。

品牌强化

作为公司主要的持久性资产，品牌需要精心地管理才不至于贬值。[52]许多70年前的领导品牌至今仍然稳居领导地位，如箭牌、可口可乐、亨氏以及金宝汤，这是它们不断改进产品、服务和营销的结果。

营销者通过一致性地传达品牌含义而使品牌资产得到强化：（1）品牌代表什么产品，它提供什么核心利益，它将满足什么需求；（2）品牌以何种方式使产品品质更优良，消费者的头脑中应该存在哪种强大的、令人喜爱的、独特的品牌联想。[53]欧洲最强势的品牌之一妮维雅（NIVEA），通过精心设计和执行品牌延伸，强化其"温和"、"优雅"和"关爱"的品牌承诺，将其从护肤霜品牌延伸至皮肤护理以及个人护理品牌。

强化品牌资产要求品牌不断前进，要朝着正确的方向，提供具有吸引力的新产品以及营销方式。在每种品类中，曾经深受喜爱的著名品牌，如Fila（凯马特）、Oldsmobile，宝丽莱（Polaroid）和电路城，已经在市场艰难的时期没落或者停业退出市场。[54]

品牌强化的一个重要方面是提供持续的营销支持。持续性并不意味着单调无变化：尽管无须偏离原本成功的定位，但许多战术上的变动对维持品牌的战略性推进和方向非常必要。但是当有必要变化时，营销者就应该理直气壮地保护和保卫品牌资产的来源。

探索通讯公司 在竞争异常激烈的有线电视频道的市场中，始终具有清晰一致但又不断演变的形象至关重要。作为最成功的有线电视制作商之一，探索通讯公司（Discovery Communications）在美国运营着13个频道，著名的节目包括探索频道中的"致命捕捞"（Deadliest Catch）和"流言终结者"（MythBusters），动物星球（Animal Planet）中的"捕鲸战役"（Wale Wars）和TLC中曾经风靡一时的"8个孩子闹翻天"（Jon & Kate Plus 8）。探索通讯将自己定位为全球非小说类媒体公司的首位，致力于"通过高质量的内容、服务和产品，能够娱乐、吸引并启发邀请观众探索他们的世界，满足好奇心并改变人们的生活"。例如，动物星球通过发现大自然和动物栖息地的秘密和危险，已经成为一个更加积极活跃并富有竞争力的品牌。建设中的新品牌包括一个由

奥普拉·温弗瑞主持的女性频道，一个与“孩之宝公司”（Hasbro）合作的儿童频道，以及可能由史蒂文·斯皮尔伯格（Steven Spielberg）执导的科学节目系列。探索公司还加快了国际扩张的步伐，其中包括中国和印度市场，现在公司在全球170个国家覆盖的用户超过15亿，公司收入的1/3来自海外市场。[55]

在管理品牌资产时，营销者必须认识到以下两者关系的平衡，一种是加强品牌、强化其含义的活动，例如，一种广受欢迎的新产品改进，或者是一种富有创意的广告运动；另一种是那种发挥或借用现有品牌资产的杠杆作用的活动，收获一些财务收益，如一项短期的促销折扣。[56]在某些时点上，品牌强化失败将会降低品牌知名度和削弱品牌形象。

□ 品牌活化

营销环境的任何新发展都可能影响到一个品牌的命运。然而，近些年来，大量品牌经过管理重新归来，给人留下深刻印象。[57]在某些艰难时期之后，博柏利、菲亚特和大众都不同程度地成功扭转了其品牌命运。

通常，品牌活化的第一步是了解品牌资产的来源始于何处。正面的联想是否正变得不再强势或独特？品牌是否已经与一些负面联想联系在一起？然后决定是继续保持相同的定位还是需要开创一种新的定位。如果需要开创新的定位，选择哪种。

有时候，实际的营销方案就是问题的来源，因为它不能成功地履行品牌承诺。那么，一个“回归根本”的战略就是有意义的。正如前文提到的，哈雷-戴维森通过更好地实现消费者对产品表现的预期而重新赢回了它的市场领导地位。余仁生（Eu Yan Sang）通过回归到它的根本并借力于品牌优势做到了这一点。

余仁生 余仁生是一个具有130年历史的品牌，从1873年开设第一家店铺开始，走过了很长的一段路。这个品牌成功地从一个传统中药堂成长为一个公开上市的公司，在中国香港、马来西亚、中国内地、中国澳门和新加坡都设有店铺。传统中药（Traditional Chinese Medicine，TCM）通常与称量干枯的草药、熬制满碗黑色苦药汤的老人的形象联系在一起。尽管TCM很受老一代的欢迎，年轻消费者认为它不方便。余仁生在将近60年的时间里几乎停滞没有增长，这一切在理查德·余（Richard EU）接手了他的家族生意以后发生了改变。理查德知道他必须使品牌与更年轻的消费者相关，他利用余仁生作为一个值得信任的品牌的强大资产，通过回归根本为品牌增加现代感。他通过研发能够提供创新的产品，例如即食型的浓缩液和更容易吞咽的药丸，改变了中药的消费方式。零售店也经过重新设计使其看起来更明亮、更友好。在广告、路演和烹饪展示等其他营销活动的支持下，余仁生的业务呈现出跨越式的发展。如余仁生中医诊所将中西健康护理的最佳实践结合起来的活动有助于增加品牌的相关性。品牌在活化上的成功从它荣获的众多奖项上就可见一斑。余仁生被《财富》（亚洲版）杂志列入“年收入10亿美元以下最佳公司”的榜单，荣获Putra品牌奖、香港自豪奖和新加坡品牌奖。[58]

然而，在其他案例中，原来的品牌定位已经不再切实可行，一个彻底再造战略就非常必要。激浪对其品牌形象进行了彻底调整，成为一个软饮料的动力厂。从它的历史经验来看，通常令一个仍然存活但已经差不多被遗忘的品牌复兴更为容易。Old Spice 就是另一个这样的例子。

Old Spice 作为大众市场最早的香水品牌之一，Old Spice 的历史可以追溯到 1937 年。它经典的须后水和古龙水组合是"婴儿潮"一代父亲节时馈赠的经典礼物，但是，宝洁公司 1990 年收购该品牌时在很大程度上是不相关的。宝洁公司的品牌活化战略是放弃原来的古龙水业务，专注在体香剂和其他男性理容产品上。面对来自联合利华公司 Axe 产品线的激烈竞争，公司回归到它经典的产品创新和新传播策略的组合拳策略，来针对 12～34 岁男性。新产品开发带来了 Old Spice High Endurance，Pro Strength 和 Red Zone 等品牌的体香剂、沐浴露、体用喷雾香水和剃须用品等产品线系列。Old Spice 最新的产品线是 Ever Clear，它来源于在焦点小组访谈中参与者向他们正在使用的体香剂写的"告别信"。一项科技突破使 Ever Clear 能够承诺它可以保护干固体，没有让人感觉不舒服的因蜡色残留而导致在衣服上留下白色的印记。所有 Old Spice 的产品都由半幽默式的、强调品牌"体验"的广告所支持。[59]

很显然，存在着一个品牌活化战略的连续体，一端是纯粹的"回归根本"，另一端则是纯粹的"彻底再造"，其间存在许多两者结合的方式。挑战是做出足够的改变来吸引一些新消费者，但又不能变化过大而疏远老顾客。几乎所有品牌活化都是从产品开始的。[60]通用汽车通过新的设计重新定义了凯迪拉克的外观和风格，如 CTS 小轿车、XLR 跑车和 ESV 运动型车，挽救了衰退中的凯迪拉克。[61]高端服装零售商 Paul Stuart 推出了有史以来第一个子品牌，更大胆的 Phineas Cole，来更新它对于年轻的嬉皮士消费者群体来说较为保守的形象。[62]

设计品牌化战略

一个公司的**品牌化战略**（brand strategy）反映了公司在销售不同产品上所运用的共同或特有的品牌元素的数量和性质，通常称为**品牌架构**（brand architecture）。决定如何对新产品进行品牌化尤为关键。一个公司通常主要有三种选择：

1. 可以为新产品发展新的品牌元素。
2. 可以运用一些既有的品牌元素。
3. 可以把新的和既有的品牌元素结合起来使用。

当公司采用已建立的品牌推出一种新产品时，这个产品称为**品牌延伸**（brand extension）。当营销者将一个新的品牌与既有品牌结合起来，这种品牌延伸也可以称为**子品牌**（sub-brand），例如，好时（Hershey Kisses）糖果、Adobe Acrobat 软件、丰田佳美（Toyota Camry）汽车和美国运通蓝卡。赋予品牌延伸或子品牌生命的既有品牌是**母品牌**（parent brand）。如果母品牌已经通过品牌延伸与多种产品联系起来，那么它也可以称为**主品牌**（master brand）或**家族品牌**（family brand）。

品牌延伸一般可分为两类。[63]**产品线延伸**（line extension）是母品牌在它目前的产品类别中又涉及了一种新产品，如新风味、形式、色彩、成分和包装规格。达能历年来推出了多种类型的达能酸奶产品线延伸——水果味的、原味的和混合水果味的。**类别延伸**（category extension）则是营销者将母品牌用于进入一个与现有产品类别不同的大类，如瑞士军表（Swiss Army）手表。本田公司就将其公司名称覆盖到不同的产品上，如汽车、摩托车、扫雪机、割草机、船用引擎和雪地车。这让本田公司做广告时，声称它能把“六个本田产品放在一个两车位的车库中”。

品牌线（brand line）包括所有在特定品牌下出售的产品——原始产品以及产品线延伸和类别延伸的产品。**品牌组合**（brand mix）或**品牌聚合**（brand assortment）是特定的销售商生产的所有品牌线的集合。而现在很多公司都推出的**品牌变体**（branded variants），就是提供给特定零售商或者分销渠道的特定品牌线。这是零售商向制造商施加提供差异化产品的压力的结果。一家照相机公司可能会把低端产品供应给大众化商家，而把限量的高端产品供应给专业相机商店。华伦天奴（Valentino）可以为不同的百货商店设计和供应差异化的套装和夹克产品线。[64]

特许商品（licensed product）是指公司品牌被特许给实际生产该产品的其他制造商使用，公司通过抢占特许经营将企业名称及形象推行到广泛的产品种类中——从床上用品到鞋类制品——使得特许成为一项有着几十亿美元的大生意。[65]吉普公司（Jeep）的特许方案拥有600种产品和150家特许商家，覆盖了从轻便婴儿车（特别为父亲的长手臂而造）到服装（含特氟龙的斜纹粗棉布）的所有产品，只要产品符合“生活无限”（Life without Limits）的公司品牌定位。在零售业，现在特许经营的收益超过了5.5亿美元。新的重点领域包括户外和旅行装备、青少年产品和运动产品。[66]

□ 品牌化决策

可供选择的品牌策略 如今，品牌化显示出了强大的力量，几乎任何事物都是品牌化的。假设一家公司准备对其产品或服务进行品牌化，那么就必须选择使用哪个品牌名称。通常有三种通用的策略：

- **单个品牌名或单独家族品牌名。**生产消费者包装产品的公司在对不同产品采用不同的品牌名字方面有很长的历史。通用磨坊就采用了单个品牌名策略，如Bisquik，金牌面粉（Gold Metal Flour），Nature Valley格兰诺拉麦棒，Old El Paso墨西哥食品，Progresso汤，Wheaties麦片和优沛蕾酸奶等。如果一家公司生产很多不同种类的产品，只采用一种综合品牌名并不合适。Swift公司就为它的火腿（Premium）和化肥（Vigoro）产品发展出了不同的单独家族品牌名。单个品牌名或单独家族品牌名战略的一个主要优势就是，如果一种产品失败了或者呈现出低质量，公司并没有将其声誉与这个产品拴在一起。公司通常在相同的产品种类中为不同质量的产品线使用不同的品牌名称。
- **公司通用品牌伞或公司品牌名。**许多公司如亨氏和通用电气，在其整个产品范围中都将公司品牌作为一种保护伞品牌使用。[67]这种通用品牌伞的开发成本更低，因为公司不需要进行“品牌名称”研究或支出大量广告费用创建认知。金宝汤用公司品牌名推出新汤料，这不仅非常简单而且能很快获得认

知。如果制造商的名字好，新产品的销售就可能非常强劲。研究显示，创新、专业以及可靠的公司形象联想会直接影响消费者的评价。[68]最后，公司品牌化战略能给公司带来更多的无形价值。[69]

- **子品牌名称。**子品牌结合了两个或更多个公司品牌、家族品牌或单个产品的品牌名称。家乐氏（Kellogg）采用子品牌或混合品牌战略，即将其公司名称和单个产品名称结合起来，如 Kellogg's Rice Krispies，Kellogg's Raisin Bran 和 Kellogg's Corn Flakes。许多耐用品制造商，如本田、索尼和惠普，也在产品中使用子品牌。公司名称能够为新产品取得合理地位，而单个名称能够使其更为个性化。

“多品牌家族”与“家族品牌” 使用单个品牌名或单独家族品牌名也称为“多品牌家族”战略，而采用公司品牌伞或公司品牌名称为“品牌化家族”战略。这两种战略代表了品牌关系连续体的两个端点。子品牌名战略介于两者之间，依赖于子品牌的哪种成分更受重视。联合科技公司（United Technologies）是多品牌家族的一个好例子。

联合科技公司 联合科技公司（UTC）的品牌组合包括奥的斯电梯、Carrier 加热器和空调、Hamilton Sundstrand 航空航天产品、Sikorsky 直升机、普拉特惠特尼喷气发动机以及 UTC 防火和安保系统。公司的大多数品牌都是以几十年前产品的发明人或公司的创建人的名字命名的，他们在组织购买市场中更具影响力，更易识别。母品牌 UTC 只针对一群非常有影响力的小规模受众打广告，即纽约和华盛顿的金融界人士和意见领袖。毕竟，员工对 UTC 拥有的个体公司更忠诚。UTC 当时的首席执行官乔治·戴维（George David）说：“我的哲学一直都是运用子公司品牌的力量来改善母公司自身的识别度以及品牌的接受度、知名度和受尊敬度。”[70]

事实上，任何品牌化战略都有两个关键构成要素，即品牌延伸和品牌组合。

□ 品牌组合

所有品牌都有界限——一个品牌只能延伸到一定程度，公司希望瞄准的所有目标细分市场可能对同一个品牌的喜爱程度并不相同。营销者通常需要多个品牌来追求这些多重细分市场。在一个产品类别中引入多个品牌的其他原因包括[71]：

1. 提高店内的货架占有率和零售商的依赖性。
2. 吸引寻求多样化、可能转向其他品牌的消费者。
3. 增加公司内部的竞争。
4. 在广告、销售、经营和实体分销等方面形成规模经济效益。

品牌组合（brand portfolio）是指一家公司为在一个特定的品类或细分市场中销售而提供的所有品牌和品牌线的集合。

喜达屋酒店及度假村国际集团 喜达屋酒店及度假村国际集团（Starwood Hotels & Resorts Worldwide）是一个酒店和休闲业的全球领导公司，在超过 95 个国家拥有 850 处不动产，并且在它拥有和管理的不动产中雇用了 14.5

万名员工。在它“超越床”的品牌重塑尝试中，喜达屋通过情感和体验线来差异化它的酒店。它的酒店和呼叫中心操作员传递公司不同连锁店的不同体现，正如公司的广告。这个战略来源于始于 2006 年的一个 18 个月的大型定位项目，针对公司品牌组合找到能够与消费者建立情感联系的定位。消费者研究为一部分品牌的定位提出了建议。[72]

● 喜来登 (Sheraton)。喜来登是公司最大的品牌，标语是“你不是住在这里，你属于这里”，它的特点是温暖、舒适和休闲。它的核心价值以“联结”为中心，这得到了酒店与雅虎品牌联盟的协助，它们共同建立了 Yahoo! Link@ Sheraton 大堂亭和网络咖啡厅。

● 喜来登福朋酒店 (Four Points by Sheraton)。对自给自足的旅行者而言，福朋酒店争取做到诚实、简单和舒适。这个品牌所有都是关于提供高水准的舒适度、没有像免费的高速互联网接入和瓶装水等享受。它的广告重点宣传了苹果派并讨论了为客人提供“舒适的家”。

● W。W 的品牌个性是对于内部人的轻浮和逃脱，为客人提供了一种围绕着酷酷的温暖的独特体验。

● 威斯汀。威斯汀强调“个性化、直觉灵动和活力焕发”，形成了一种新的感官欢迎方式，其特征是白茶馥郁芳香、舒缓的音乐和情调雅致的灯光以及提神的毛巾。酒店的每个房间都有威斯汀特有的“天梦之床” (Heavenly Bed)，这些床在零售市场上通过诺德斯特龙百货独家销售，进一步强化了品牌的高档形象。

最优品牌组合的标志是组合中的每个品牌与其他品牌联合实现资产最大化的能力。总的来说，营销者需要在市场覆盖与成本和盈利能力之间进行权衡。如果能够通过削减品牌数量来提高利润，那么这个品牌组合就太大了；如果能够通过增加品牌数量来提高利润，则这个品牌组合还不够大。设计一个品牌组合的基本原则是最大化市场覆盖，这样才能不忽略任何潜在顾客，但是也要最小化品牌之间的重叠，这样品牌就不会相互竞争争夺顾客的认可。每个品牌都应该有清晰的差异化，并能吸引住一个足够大的细分市场来证明其营销和生产成本的合理性。[73]

营销者需要长期仔细监视品牌组合，识别出弱化的品牌并剔除不盈利的品牌。[74]差异化不佳的品牌线可能具有更强的相互蚕食的特征，需要剪枝处理。[75]市场上存在大量麦片、饮料和休闲食品品牌；投资者可以在上千种共同基金中做出选择；学生从数百所商学院中做出选择。对卖方而言，这叫做超竞争。对买方而言，这可能意味着选择太多了。

品牌还能在一个品牌组合中扮演许多角色。

侧翼 侧翼或“斗士”品牌是针对竞争者的品牌而定位的，这样，更重要的（和盈利性更强的）旗舰品牌就得以维持住它们的有利定位。安海斯-布希公司推出 Busch Bavarian 品牌的定价和营销方式就是为了保护高端的百威品牌。赛扬 (Celeron) 处理器帮助挫败了 AMD 对英特尔高端奔腾处理器的竞争挑战。[76]营销者在设计“斗士”品牌时要小心谨慎，即不能太吸引人以免抢走高溢价的对比品牌的销售额，也不能定价过低以免对品牌造成不利影响。

现金牛 一些品牌尽管销售额逐渐变小但仍然要保留，因为它们实际上在没有营销支持的情况下能够保住足够多的顾客并维持盈利。公司可以通过充分利用“现

金牛”现存的品牌资产，有效地从它们身上获利。例如，吉列仍出售老的Trac Ⅱ，Atra，Sensor和锋速3品牌。因为撤销这些品牌并不一定会使顾客转向吉列的其他品牌。

低端人门级 在品牌组合中，价格相对较低的品牌通常扮演的角色是吸引消费者光顾品牌的特许经营店。零售商喜欢称之为“客流制造者”，因为它们很可能让顾客升级购买更高价位品牌。例如，宝马推出了3系列汽车的某种型号，一定程度上是吸引新顾客到品牌特许经营店的手段，希望他们在日后决定以旧换新时，能够推动他们购买更高价位的车型。

高端声望 相对高价格的品牌会增加整个品牌组合的声望和可信度。一位分析师认为，雪佛兰（Chevrolet）高性能的克尔维特（Corvette）运动型汽车的真正价值是“能够吸引好奇的顾客进人展厅，同时改善雪佛兰品牌下其他车型的形象。这个车型对通用汽车的盈利并没有太大的意义，但是毫无疑问，它能制造客流”。[77]克尔维特的科技形象和声望为整个雪佛兰产品线投射了一道光环。

□ 品牌延伸

许多公司已经决定通过在自己已有的最强势的品牌下引人大量新产品，来利用其最有价值资产的杠杆优势。事实上，大部分新产品都是产品线延伸，每年大约有80%～90%的新产品都是如此。而且，根据各种来源的评价，许多非常成功的新产品都是品牌延伸。2008年，在超市中最成功的新产品品牌延伸包括唐恩都乐咖啡、Progresso Light汤和Hormel Compleats微波食品。然而，每年还是有很多新产品以新品牌亮相。如2008年，仙特明（Zyrtec）过敏症缓解药物、G2 Thirst Quencher饮料和Ped Egg磨脚器等的面世。

品牌延伸的优势 品牌延伸的两大优势是：第一，能够使新产品更容易被市场接受；第二，为母品牌和公司提供正面反馈。

提高新产品成功的几率 消费者依据对母品牌的了解以及这种信息与新产品的相关程度，从而形成对新产品表现的期望。[78]例如，索尼推出了适应多媒体应用的个人计算机Vaio，消费者可能对它的预期表现感觉良好，因为消费者有对索尼公司其他产品的消费体验和知识。

通过建立积极的预期，品牌延伸降低了风险。[79]由于预期顾客需求会增加，说服零售商存货和推广品牌延伸也可能变得更容易。从营销传播的角度看，针对延伸产品的推介活动并不需要同时形成对品牌和新产品的知晓度，而可以集中在新产品本身。[80]

品牌延伸能够降低开展营销活动的成本，这一点非常重要，因为在美国市场建立一个大众消费包装品的新品牌其成本超过1亿美元！品牌延伸能避免开发新品牌的困难及开支，并且能够提高包装和贴标签的效率。相同的或相似的包装和标签能够降低延伸产品的生产成本，同时，如果协调得当，通过“告示版”效应，可以在零售店中得到更多的声望。[81]例如，史托福公司（Stouffer's）提供的多种冷冻菜采用的都是一样的橘红色包装，当把它们一起摆放在冷冻柜中时可以增加可见度。在同一个产品类别中有品牌变体组合的话，需要有些改变的消费者就可以转向该品类的另外一种产品，而无须放弃这个品牌家族。

正面反馈作用 除了使消费者更容易接受新产品，品牌延伸也能提供反馈利

益。[82]它们能够阐明品牌的意义和核心品牌价值，或者提高消费者对品牌延伸背后的公司的忠诚度。[83]经过品牌延伸，绘儿乐（Crayola）表达了"为孩子提供丰富多彩的工艺"的含义，Aunt Jemima 意味着"早餐食品"，Weight Watchers 则代表"减重和保持身材"。

产品线延伸能够重燃消费者对该品牌的兴趣和喜爱，并有助于扩展母品牌的市场覆盖率。金佰利公司舒洁产品单元的目标就是在家庭的每个房间里都有它们的纸巾。在这种理念的指引下，舒洁开发出了类型广泛的产品及包装，如有香味的、超软的、含润肤液的；包装盒上印有恐龙和小狗用于儿童房间的；颜色鲜艳、设计个性化用来搭配房间风格的；比正常舒洁大 50%的"男士身材"盒装纸巾。

成功的品牌延伸还可能生成后续延伸。[84]在 20 世纪 70 年代到 80 年代间，Billabong 在年轻的冲浪爱好者社区中建立了品牌可信度，作为高质量冲浪服装的设计者和生产者。这种成功允许它延伸到其他年轻人导向的产品领域，如滑雪板和滑板等。

品牌延伸劣势 从消极的角度来看，产品线延伸可能会导致品牌名对任一种产品的识别度不那么强烈。[85]阿尔·里斯（Al Ries）和杰克·特劳特（Jack Trout）称之为"产品线延伸困境"。[86]吉百利通过将品牌与土豆泥、奶粉、汤料以及饮料等主流食品联系起来，冒着失去作为巧克力和糖果品牌所具有的更具体含义的风险。[87]当消费者不再将品牌与一组特定产品或高度相似的产品联系起来，并且开始较少想到该品牌时，**品牌稀释**（brand dilution）就发生了。

如果公司推出了一个消费者认为不恰当的延伸，他们就会质疑公司品牌的完整性，或对此感到困惑，甚至是沮丧：到底哪种产品对他们才是"合适"的？零售商因为没有货架或陈列空间而拒绝很多新产品和品牌。公司自身也可能会变得不知所措。

最糟糕的延伸情景是不仅延伸产品失败，而且在这个过程中还伤害到母品牌的形象。幸运的是，这种情况还是很少见的。通常，"营销失败"（即一个品牌吸引到的消费者太少）的危害远远小于"产品失败"（即品牌完全无法履行其承诺）的危害。尽管如此，也只有当延伸产品与母品牌非常相似时，产品失败才会稀释品牌资产。20 世纪 80 年代中期，当奥迪 5000 车型被认为有"突然加速"的问题时，它遭遇到了如潮水般的消极宣传和口碑。这种不利的宣传也影响到了 4000 车型。但是，奥迪 Quattro 相对被隔离开，因为它采取了更为独特的品牌化和广告战略而与奥迪 5000 车型保持距离。[88]

即使品牌延伸的销售额非常高并能到达预期目标，但是其收入可能来自从现有母品牌的产品转向延伸产品的消费者，导致了对母品牌的蚕食。销售额在品牌内的转换也不一定是坏事，如果是一种先发制人式的蚕食形式。换句话说，如没有推出延伸产品，消费者就可能转向一个竞争品牌而不是产品线延伸。汰渍洗衣剂至今仍保持着 50 年前的市场份额，这要归功于它多样化产品线延伸的贡献——有香味的、无香味的，粉状、块状、液体和其他形式。

品牌延伸最容易被忽视的一个缺点是：公司错失了创建一个拥有独特形象和资产的新品牌的机会。想想以下这些例子的优势，迪士尼推出了面向成年人的试金石影业，李维斯推出了 Dockers 休闲长裤，百得（Black & Decker）推出了高端的 DeWalt 动力工具。

成功的特征 营销者必须对每个潜在的品牌延伸进行评判，研究它是否能够有效地从母品牌身上发挥已有品牌资产的杠杆作用，反过来，它又会对母品牌的资产

做出多大贡献。[89]佳洁士深层美白牙贴从佳洁士品牌的高声誉和牙齿保健中得到了优势，为其牙齿美白产品提供了保证，与此同时也加强了佳洁士牙齿保健的权威形象。[90]

在判断一种品牌延伸的成功潜力时，营销者需要回答很多问题：

- 母品牌是否拥有强大的资产？
- 是否存在有力的匹配基础？
- 品牌延伸是否有最佳的相似点和差异点？
- 营销方案能够以何种方式加强延伸资产？
- 品牌延伸对母品牌资产和盈利性具有哪些启示？
- 最好应该如何管理反馈效应？

为了回答以上问题，表9—5提供了一个包括具体维度和权重的平衡卡样板，在使用时可以针对具体情况来对具体维度和权重进行调整。

表9—5　品牌可延伸性平衡卡

根据一个新产品概念在下面每个具体维度上的评分来分配分数：
消费者视角：吸引力
10分________产品类别吸引力（规模、成长潜力）
10分________资产转移（感知品牌匹配度）
5分________感知消费者目标匹配度
公司视角：可交付性
10分________资产杠杆作用（产品技术、组织技巧、基于渠道和传播的营销效力）
10分________利润潜力
5分________推行的可行性
竞争视角：可区分
10分________比较吸引力（大量优势；少量劣势）
10分________竞争反应（可能性；免疫或不受影响）
5分________法律/管制/制度方面的障碍
品牌视角：资产反馈
10分________增强母品牌资产
10分________有助于增加品牌延伸机会
5分________改善资产基础
总计________分

表9—6列举了一些在品牌延伸方面的学术研究成果。[91]评价延伸机会的一个主要错误是，并没有把所有的消费者品牌知识结构列入考虑范围，而是只集中将一个或几个品牌联想作为匹配的潜在基础。[92]

表9—6　品牌延伸的研究发现

● 当母品牌拥有受人喜爱的品牌联想，而且在母品牌与延伸产品之间存在感知匹配时，就会形成成功的品牌延伸。
● 有很多构成匹配的基础：与产品有关的属性和利益，与通常的使用情境或用户类型有关的非产品的属性和利益。
● 根据消费者对品类持有知识水平的差异，对母品牌和品牌延伸匹配度的感知可以基于技术或生产上的相通之处，或是一些更表面的因素，如必要性或情境互补性。

- 虽然高质量品牌和普通质量的品牌都有自己的边界，但前者可以比后者延伸得更远。
- 如果一个品牌被视为某一产品类型的典型，那么它很难在这一品类之外做延伸。
- 具体的属性联想比抽象的利益联想更难延伸。
- 消费者可能将在原始产品种类正面的联想传递到延伸背景中变成负面联想。
- 消费者可能推断出延伸产品的负面联想，有时甚至是基于其他正面联想产生的。
- 向看似容易生产的产品种类中延伸可能很难。
- 一个成功的延伸不仅能对母品牌的形象有所贡献，而且还能使品牌延伸得更远。
- 只有在母品牌和延伸之间存在很强的匹配时，一个不成功的延伸才能损害母品牌。
- 一个不成功的延伸并不能阻止公司"原路返回"并推出一个更相似的延伸。
- 垂直延伸可能很难，并且通常需要子品牌战略支持。
- 对一个延伸产品最有效的广告战略是强调关于延伸的信息（而不是提及母品牌）。

资料来源：Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008). Printed and electronically reproduced by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Société Bic 公司 Société Bic 是一家专注于生产便宜的一次性产品的法国公司，曾经在 20 世纪 50 年代后期创造了一次性圆珠笔的市场；在 20 世纪 70 年代早期创造了一次性打火机；在 20 世纪 80 年代早期创造了一次性剃须刀。但是，1989 年公司以这种战略在美国和欧洲市场营销 Bic 香水时却惨遭失败。两种女士香水（Nuit 和 Jour）和两种男士香水（BIC for Men 和 BIC Sport for Men）都装盛在 114 盎司的喷雾型玻璃瓶中，看起来像厚重的香烟打火机，每瓶售价 5 美元。这种产品摆放在每个结账台边的货架上，遍及 Bic 广阔的分销渠道。当时，一位 Bic 的女发言人将新产品描述成 Bic 传统的延伸，物美价廉、购买方便、使用简单。该品牌延伸在广告和销售活动上花费2 000万美元，其中包括时尚人士使用这种香水玩得很开心的形象，并以"巴黎就在你的口袋里"为标题。不过，Bic 还是无法克服其缺乏标志性特征和负面形象联想的缺点，延伸最后以失败告终。[93]

顾客资产

建立品牌资产应该是每个组织优先考虑的事情。营销备忘专栏中的"21 世纪的品牌化"提供了一些保持品牌领导地位的现代观点。

营销备忘

21 世纪的品牌化

作为过去 20 年中最成功的营销者之一，斯科特·贝德伯里（Scott Bedbury）在耐克和星巴克的崛起中功不可没。在他富有洞察力的著作《一个新的品牌世界》（A New Brand World）中，他提出了以下品牌化的原则：

1. **依赖品牌知名度已经成为营销愚人的金矿。**聪明的品牌更注重品牌关联性和品牌共鸣。

2. **在让品牌成长之前首先要了解它。**绝大部分品牌并不知道自己是谁，它们曾经在哪里，将往何方。

3. **永远铭记品牌延伸的弹性纤维法则。**只是因为你能做，并不意味着你就应该做。

4. **伟大的品牌建立持久的顾客关系。**它

们更多的是做关于情感和信任的事，而不是鞋类缓震或者咖啡豆烘焙方法。

5. **任何事情都很重要**。甚至是洗手间。

6. **所有品牌都需要好的“父母”**。不幸的是，大多数品牌来自问题家庭。

7. **大并不是变坏的理由**。真正伟大的品牌会用其超能力来做善事，并且将人和原则置于利益之上。

8. **相关度、简单和人性化**。未来这些因素比科技更能区分品牌。

资料来源：Scott Bedbury, *A New Brand World* (New York: Viking Press, 2002). Copyright © 2001 by Scott Bedbury. Used by permission of Viking Penguin, a division of Penguin Group (USA) Inc.

最后，我们可以将品牌资产与另一个重要的营销概念顾客资产（customer equity）联系起来。客户关系管理（CRM）的目标是生成高顾客资产。[94]尽管我们可以用不同方法来计算顾客资产，但它的一个定义是“所有顾客的终身价值的总和”。[95]正如第5章所述，顾客终身价值受顾客的获取、保留和交叉销售的成本和收益影响。[96]

- **顾客获取**。受潜在顾客数量、每个潜在顾客的获取几率和获取费用的影响。
- **顾客保留**。受保留率和保留费用水平的影响。
- **附加花费**。是附加销售效率、提供给现有顾客的附加销售物的数量以及对新供应物的反应率的函数。

品牌资产和顾客资产视角无疑存在很多共同主题。[97]两者都强调顾客忠诚的重要性，以及通过尽可能多的顾客支付尽可能高的价格来创造价值的理念。

然而，在实践中两个视角的侧重点不同。顾客资产观点聚焦于最低限度的财务价值，它的好处是可以量化测算财务价值，但是它只能对市场战略制定提供有限的指引。它在很大程度上忽视了一些建立强势品牌的重要优势，例如吸引高质量员工的能力、得到渠道和供应链伙伴的强大支持、通过产品线延伸和类别延伸以及特许经营来创造成长的机会。顾客资产方法可能会忽视品牌的“期权价值”以及它们可能影响未来收益和成本的潜力。它并不能完全解释竞争行动和对抗手段，或者社交网络的影响、口碑和顾客对顾客的推荐。

另一方面，品牌资产侧重于管理品牌、在顾客中创建品牌知名度和品牌形象并发挥它们的杠杆作用的战略问题。它为具体的营销活动提供了很多实践指引。然而，该视角聚焦于品牌，管理者并不会总是对他们创造的品牌资产和产生的长期盈利能力进行详尽的顾客分析。[98]通过顾客层面的分析以及更多考虑如何针对个体顾客（无论是个体消费者还是像零售商一样的组织）发展个性化、定制化的营销方案，品牌资产方法能够从更敏锐的市场细分图式中受益。一般来说，相对于顾客资产，品牌资产更少考虑财务方面的问题。

尽管如此，品牌资产和顾客资产都很重要。品牌离不开顾客，顾客也少不了品牌。品牌作为“诱饵”，零售商和其他渠道中间商借之吸引顾客并从他们身上获得价值。顾客是品牌的有形利润引擎，使品牌价值货币化。

◉ 小结

1. 品牌是一个名称、术语、标志、符号或设计，或者是它们的结合体，用以识别某个销售商或某一群销售商的产品或服务，并使其与竞争者的产品或服务区分开。品牌的不同构成成分就是品牌元素，包括品牌名称、标志、符号、包装设计等。

2. 品牌是宝贵的无形资产，为顾客或者公司提供了许多利益，需要小心谨慎地管理。品牌化的关键是消费在一种品类中感知到不同品牌的差异。

3. 品牌资产应该以归于品牌的独特营销效果来定义。也就是说，与没有品牌识别的产品或服务相比，营销一种品牌的产品或服务因其品牌而产生不同的结果。

4. 创建品牌资产依赖于以下三种主要因素：(1) 构成品牌的品牌元素或识别的初始选择；(2) 品牌整合到营销支持方案中的方式；(3) 通过与其他实体联系而间接转移到品牌的联想（如公司、原产地、分销渠道或其他品牌）。

5. 品牌审计测量"品牌曾经怎样"，品牌追踪研究测量"品牌现在如何"以及营销方案是否达成预定目标。

6. 一个公司的品牌化战略识别一家公司选择哪些品牌元素应用在它销售的各类产品上。在品牌延伸中，公司使用现有的品牌名推出新产品。必须判断潜在的品牌延伸在以下两方面的表现：现有品牌对新产品发挥杠杆作用的效益如何，同时反过来这种延伸对现有母品牌的影响如何。

7. 品牌可以扩展市场覆盖面、提供保护、延伸形象或者实现对公司的其他各种作用。具有品牌名的每项产品都必须有明确的定位，以此最大化市场覆盖和最小化重叠，并最优化品牌组合。

8. 顾客资产是补充品牌资产的一个概念，反映了一个品牌的所有顾客的终身价值的总和。

◉ 营销应用

营销辩论：品牌延伸是好还是坏?

一些批评家严厉指责品牌延伸实践，因为他们认为这会导致公司失去重点，也令消费者感到困惑。但是，其他专家仍然认为品牌延伸是重要的成长战略和公司收益的来源。

辩论双方

正方：品牌延伸会危害品牌。

反方：品牌延伸是重要的品牌成长战略。

营销讨论：品牌资产模型

你能把本章中的各种品牌资产模型相互联系起来吗？它们的相似点是什么？差异点是什么？你能建构一个把每种模型的优点整合在一起的品牌资产模型吗?

◉ 卓越营销案例

宝洁公司

宝洁公司建立于1837年，是从威廉·普罗克特（William Procter）和詹姆斯·甘布尔（James Gamble）（两个人的妻子是姐妹）成立的一家生产蜡烛和香皂的小公司起家的。从那时开始，宝洁公司创造并推出了大量较好质量和高价值的革命性产品，包括在1882年推出了象牙（Ivory）香皂，1946年推出了汰渍洗衣粉，1955年推出了含氟的佳洁士牙膏。而且，宝洁还收购了大量公司，打开了通往新产品类型的大门。其中包括Richardson-Vicks公司（潘婷、玉兰油（Olay）和Vicks等品牌个人护理产品的制造商），Norwich Eaton制药公司（胃药Pepto-Bismol的制造商），吉列公司，Noxel公司（Noxzema的制造商），Shulton's Old Spice公司，Max Factor公司和爱慕斯（Iams）。

如今，宝洁是世界上包装消费品领域最熟练的营销者之一。这个公司的产品范围和业绩都非常惊人。它在80多个国家雇用了138 000名员工，每年在全球市场上实现的销售额高达790亿美元。在宝洁公司参与竞争的21个产品品类中，有15个都是市场领先者。同时，它还拥有23个10亿美元级的全球品牌，每年在研发上的花费超过20亿美

元，为180个不同国家的超过40亿的人口提供产品和服务。它的持续领导地位来源于其一系列独特的能力和理念：

● 顾客知识。宝洁通过持续的市场研究和情报收集来研究它的顾客，包括终端顾客和交易伙伴。它每年在超过10 000个正式的消费者研究项目中花费超过1亿美元，通过电子邮件和呼叫中心产生超过300万人次的消费接触。宝洁也重视让自己的营销人员和研究人员进行现场研究，在现场他们能与消费者和零售商在轻松自如的环境下互动。

● 长远视角。宝洁花时间来仔细分析每个机会并为其做出最好的产品，然后它会致力于使这个产品获得成功。宝洁在品客薯片上花费了将近10年时间，才使它获得市场成功。最近，宝洁已经通过聚焦在可支付性、品牌知名度和通过电子商务和高频商店的分销来重点使它更多地出现在发展中市场。

● 产品创新。宝洁是一个积极的产品创新者，每年在研发上的花费高达20亿美元，这在整个包装消费者品业是巨大的数字。宝洁聘请了大量理学博士，比哈佛、伯克利和麻省理工学院合起来聘请的人数还多，宝洁每年申请的专利有3 800个左右。它创新过程的部分工作是发展能够提供新的消费者利益的品牌。最近开创了全新产品品类的创新包括纺必适（Febreze），一种能够消除纺织品异味的喷雾；Dryel，一种帮助在家庭干燥机中干洗衣服的产品；速易洁，一种能够更有效去除地板或其他表面上的灰尘、污垢和头发的清洁用品。

● 质量战略。宝洁设计出高出平均质量水平的产品，并以对消费者有重要意义的方式对它们进行持续改进。其中包括汰渍高浓缩洗衣液、帮宝适Rash Guard（可以预防和治疗尿布湿疹），以及潘婷、沙宣（Vidal Sassoon）和Pert Plus品牌的升级版洗发水和护发素双效合一产品。

● 品牌延伸战略。宝洁的品牌产品都有不同的规格和形状。这种策略赢得了更多的货架空间，同时防止竞争对手进入市场来满足尚未满足的需求。它也利用它强大的品牌名来推出新产品，这样能够赢得迅速的产品识别并且广告花费少得多。洁净先生（Mr. Clean）这个品牌已经从原来的家居清洁延伸到浴室清洁，甚至到洗车系统。Old Spice则成功地从男士香水延伸到除味剂。佳洁士成功地延伸到一种被称为佳洁士Whitestrips的牙齿美白系统，能够在14天内去除牙齿表面的污渍。

● 多品牌战略。宝洁会在同一个品类中营销几个品牌，如乐芙适（Luvs）与帮宝适纸尿裤，欧乐-B和佳洁士牙刷。每个品牌用来满足不同的顾客需求，也与特定的竞争者品牌相抗衡。与此同时，宝洁也很小心不去销售过多数量的品牌，近些年已经减少了其庞大的产品、规格、口味、花色品种系列，以形成一个更强大的品牌组合。

● 传播先锋。在收购了吉列之后，宝洁成为全美最大的广告商，每年的广告费用几乎是第二大广告商通用汽车广告费用的两倍，多出23亿美元。宝洁是利用电视来生成强大的消费者品牌知名度和偏好的先驱者。近年来，宝洁公司已经将更多的广告预算安排在网络营销活动和社交媒体上，如Facebook，Twitter和博客。这些努力有助于在它的传播中注入更强的情感诉求，并形成更为深入的消费者联系。

● 积极进取的销售队伍。宝洁的销售队伍被《销售与营销管理》（Sales & Marketing Management）杂志评为最顶级的25个销售队伍之一。它成功的关键就是与零售商的密切联系，如著名的沃尔玛。一支由150人组成、为零售巨头沃尔玛服务的团队，与沃尔玛紧密合作，不仅改善送至商店的产品，还改善这些产品送达商店的流程。

● 制造效率和成本削减。宝洁作为一家伟大营销公司的声誉是与它作为一家制造公司的卓越地位相匹配的。宝洁在发展和改良生产运作上花费巨大，从而使其成本处于行业最低水平，这样它就可以在某些产品上降低其溢价水平。

● 品牌管理制度。宝洁首创了品牌管理系统，在这种系统中，一位经理对一个品牌负责。这个系统已经被许多竞争者所效仿，但并不都是像宝洁那样成功。近来，宝洁对公司的总体管理结构进行了调整，

由品类经理来管理每个品牌类别，并对销售量和利润负责。尽管这种新的组织结构并没有取代原有的品牌管理系统，但是它深化了公司对关键性的消费者需求和品类竞争的战略性聚焦。

宝洁公司在过去 173 年中的成就，源于它成功地使多种促进其市场领导地位的因素和谐地结合起来。

[问题]

1. 宝洁给人留下深刻印象的品牌组合包括一些全球最为强大的品牌名。在这么多种产品品类中扮演市场领袖的角色有哪些挑战和风险?

2. 随着社交媒体变得越来越重要，观看传统电视广告的人数量减少，宝洁需要做哪些工作来保持它强大的品牌形象?

3. 你认为宝洁在发展中将会面临怎样的风险?

资料来源：Robert Berner, "Detergent Can Be So Much More," *BusinessWeek*, May 1, 2006, pp. 66 - 68; "A Post-Modern Proctoid," *The Economist*, April 15, 2006, p. 68; *P&G Fact Sheet* (December 2006); John Galvin, "The World on a String," *Point* (February 2005), pp. 13 - 24; Jack Neff, "P&G Kisses Up to the Boss: Consumers," *Advertising Age*, May 2, 2005, p. 18; www.pg.com; "The Nielsen Company Issues Top Ten U. S. Lists for 2008," *The Nielsen Company press release*, December 12, 2008.

麦当劳公司

麦当劳是全球汉堡快餐连锁店的领导品牌，它在 118 个国家拥有超过 3.2 万家餐厅。麦当劳的餐厅中有 75%以上都是通过特许经营的方式运营的，这样就降低了扩张带来的风险，并保证公司长期对不动产的占有。麦当劳每天都在为 5 800 万人提供服务，并向顾客承诺简单、舒适和愉快的用餐体验。

麦当劳公司的历史可以追溯到 1955 年，当时雷·克罗克 (Ray Kroc) 从麦当劳兄弟手中接过一家汉堡餐厅的特许经营权，并将其命名为麦当劳，并提供简单的食品，如非常著名的 15 美分汉堡。克罗克帮助设计了麦当劳餐厅具有红色和白色边以及一个金色大门的建筑，吸引当地的注意力。十年以后，700 家麦当劳餐厅散布于全美，这个品牌也踏上了它成为一个家喻户晓的品牌的道路。

20 世纪 60 年代到 70 年代，克罗克带领着麦当劳在全球范围内快速成长，同时推行质量、服务、清洁和价值的重要性。餐厅的菜单范围扩展了，包括巨无霸 (Big Mac)、足三两牛肉汉堡 (Quarter Pounder)、开心乐园餐 (Happy Meal)、麦香鱼 (Filet-O-Fish) 和早餐食品项目，如麦满分 (Egg McMuffin)。而且，克罗克很早就明白他的核心受众由孩子和家庭组成。因此，他将麦当劳的广告努力聚焦在这些群体，并且在 1965 年一项 60 秒的广告中推出了麦当劳叔叔 (Ronald McDonald)。很快，Grimace, Hamburgler 和 Mayor McCheese 等人物形象就出现在麦当劳的广告中，吸引孩子们走入麦当劳餐厅享用简单、美味的食物和有趣的体验。

正是在这个时期，麦当劳于 1974 年创建了麦当劳叔叔之家，帮助那些患有白血病的儿童。从那以后，麦当劳叔叔之家扩展成为一家国际性的慈善机构，称为麦当劳叔叔之家慈善基金会。通过麦当劳叔叔之家、麦当劳家庭屋 (Ronald McDonald Family Room) 和麦当劳关爱流动车 (Ronald McDonald Care Mobile) 三个项目致力于改善儿童的生活、健康和福祉。

20 世纪 80 年代，麦当劳通过在欧洲、亚洲的菲律宾和马来西亚增加餐厅来积极地推进海外扩张。然而，这种迅速的扩张导致公司在 90 年代和 21 世纪的大量斗争。公司失去中心和方向，以每年 2 000 家新餐厅的速度扩张。新员工得不到快速完善的培训，所有这些导致顾客服务水平低下，餐厅环境不洁净。新竞争对手忽然出现，并且，公司收购了非汉堡公司：Chipotle 墨西哥玉米煎饼连锁店和 Boston Market (最后分别在 2006 年和 2007 年出售)。消费者的口味出现

变化，而麦当劳的新产品如比萨、麦当劳招牌汉堡（Arch Deluxe）、三明治都没有成功地与顾客建立关联，正如对现有菜单进行的微调，包括对巨无霸特制调味汁的多种变化。麦当劳的首席执行官吉姆·斯金纳（Jim Skinner）解释说："我们的注意力从最重要的事情上分散开了：以麦当劳的速度和便利提供热的、高质量的高价值食品。"

2003年，麦当劳实施了一项名为"制胜计划"（Plan to Win）的战略项目。这个目前仍然存在的架构，帮助麦当劳餐厅重新聚焦在提供更好、更高质量的消费者体验，而不是一种迅速、廉价的快餐选项上。制胜计划为如何改善公司的5P——人员（people）、产品（product）、促销（promotion）、价格（price）、渠道（place）提供了战略见解，并且允许当地餐厅做调整以适应不同的环境和文化。例如，麦当劳在英国推出了培根卷早餐三明治，在法国推出了特级M汉堡包，在中国推出了一款有鸡蛋、西红柿和胡椒的西禾饼。价格在美国的不同区域也稍微有些区别，更好地体现出了不同地区的口味差异。

一些帮助扭转公司局面的食品改变包括：随着牛肉消费量开始下降，提供更多的鸡肉食品选择；销售瓶装而不是纸盒装的牛奶；在以麦当劳为攻击对象并将其与肥胖联系起来的纪录片《超大号的我》（Super Size Me）播放之后，去掉了超大号（Super Size）选项。麦当劳对健康趋势做出回应，并开始提供优质沙拉和全白肉的麦乐鸡（McNugget）。在推出很多更健康的食品选项瞄准母亲并收取溢价的同时，麦当劳还推出了一种一美元菜单，以低收入层的消费者和十几岁的孩子为目标顾客。其他的回应包括：改善免下车的"得来速"（drive-thru）服务，因为麦当劳美国60%的业务来自这种服务形式；推出更多茶点选择；用皮质坐椅、更温暖的色调和平板电视重新装修餐厅。一开始的结果是停滞不前的。从2003年至2006年，其股票价格增长了170%。21世纪第一个10年后期，销售继续增长，到2008年达到235亿美元，使麦当劳成为道琼斯工业平均指数中股票价格在2008年上升的两家公司之一。

2009年，受特级安格斯（Angus）汉堡和麦咖啡（McCafé）产品线的推动，麦当劳继续蓬勃发展。麦咖啡产品线用较为便宜的特调咖啡饮品直接瞄准了竞争对手，如星巴克。而且，麦当劳基于一项彻底的消费者调研还推出了一个全球范围内的包装重塑行动。新包装旨在完成多项任务，包括教育消费者关于麦当劳对健康的关注，并在消费者中建立对公司采用本地产品的认知。这项行动包括醒目的文字和真实原料的彩色图片，如薯条包装上的土豆和汉堡包装上的蔬菜、奶酪和烹饪器皿。麦当劳的全球营销总监玛丽·狄龙（Mary Dillon）解释说，行动的目标是"通过讲述每种食品的故事，为我们菜单上的食品创造独特的个性"。

多年来，麦当劳已经创造出很多成功的营销活动和广告语，如"今天你该休息了"（You deserve a break today），"是去尝尝麦当劳美味的好时候了"（It's a Good Time for the Great Taste McDonald's），以及"食品、朋友和乐趣"（Food, Folks and Fun）。公司现在的营销活动"我就喜欢"看起来和其他成功的活动一样，帮助公司在经济艰难的时期实现销售和增长。

［问题］

1. 麦当劳的品牌核心价值是什么？这些年是否发生了改变？

2. 在21世纪第一个10年后期的经济衰退中，麦当劳做得很好。随着经济有所好转，麦当劳是否应该改变它的战略？为什么？

3. 你认为麦当劳在发展中将会面临怎样的风险？

资料来源：Andrew Martin, "At McDonald's, the Happiest Meal Is Hot Profits," *New York Times*, January 10, 2009; Janet Adamy, "McDonald's Seeks Way to Keep Sizzling," *Wall Street Journal*, March 10, 2009; Matt Vella, "McDonald's Thinks About the Box," *BusinessWeek*, December 8, 2008; Jessica Wohl, "McDonald's CEO: Tough Economy, but Some 'Thawing,'" *Reuters*, April 17, 2009; "McDonald's Rolls Out New Generation of Global Packaging," *McDonald's* press release, October 28, 2008.

第 10 章 确立品牌定位

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 一家公司怎样才能在市场上开发并建立一个有效的定位?
2. 营销者应该怎样识别和分析竞争?
3. 怎样才能使品牌成功实现差异化?
4. 小企业的市场定位与品牌化有什么区别?

没有一家公司可以依靠与其他公司相似的产品和服务取得成功。作为战略品牌管理的一部分，每个产品都必须在目标市场消费者的心目中获得适当的位置。尽管在一个成熟市场中成功地定位一个新产品非常困难，麦色德公司（Method Products）告诉我们，这并非不可能。

被《企业》（*Inc.*）杂志评为世界第七大快速成长公司的麦色德，是一对高中时代的好友埃里克·瑞安（Eric Ryan）和亚当·洛里（Adam Lowry）的神来之笔。公司从品类繁多的清洁与家用产品起步，这些产品已经占据了超市的大量货架，毫无疑问是全无新意的产品类别。瑞安和洛里设计了一个光滑、整洁的洗洁精容器，其瓶身形如棋子，并且具备功能上的优点，即液体可以从底部流出，这样用户再也不用把它翻过来倒过去了。这一富有特色的产品拥有令人愉悦的芳香，其设计出自备受赞誉的工业设计大师卡里姆·拉希德（Karim Rashid）之手。"清洁用品产业发展非常缓慢，其中很多产品还停留在 20 世纪 50 年代的水平，"拉希德如是说，"它们多由凌乱的图画，繁冗的信息，复杂而丑陋的外形拼凑而成。"

通过设计一系列外表光鲜爽滑、无毒、可降解的家用清洁用品，公司产品在清洁类产品中独树一帜。麦色德以惊人的速度跨过 1 亿美元的收入线。其重大突破来源于产品在目标市场的布局，并以与知名设计师合作而闻名，这样生产

出来的产品与众不同，消费者也买得起。由于广告预算有限，公司相信引人注目的包装和富于创新的产品应该承载更多传递品牌定位信息的重任。但是，现在麦色德面临的挑战是实现设计之外的差异化，从而避免模仿者侵蚀公司的产品声望。公司正在投资消费者日益关注的绿色产品，强调其产品原料无毒和无污染。[1]

麦色德的成功表明，一家公司可以通过市场中的独特定位而受益颇丰。创造一个强势、差异化明显的品牌定位需要对消费者需求、需要、公司能力和竞争活动有敏锐的理解。在本章中，我们将勾勒出一个流程，阐明营销者如何进行影响深远的品牌定位。

开发并建立品牌定位

所有的营销战略都建立在STP——市场细分（segmentation）、目标市场选择（targeting）和市场定位（positioning）的基础上。公司应该发现市场上的不同需求和消费群，并以那些它们能更好满足的对象为目标，继而对其产品进行定位，以便目标市场能够识别出公司的独特产品和形象。

定位（positioning）是指设计公司的产品和形象，从而在目标市场消费者心目中占据独特位置的一种行为。[2]其目标是将品牌留在消费者心中，以实现公司的潜在利益最大化。通过阐明品牌本质和精髓，确立要帮助消费者达成的目标以及实现目标的独特方式，好的品牌定位有助于指导营销战略的实施。组织中的每个人都应该理解品牌定位，并将其作为决策的重要依据。

《娱乐周刊》 当出版商斯科特·窦纳通（Scott Donaton）接手《娱乐周刊》（*Entertainment Weekly*）的时候，他对杂志进行了重新定位，从名人生活方式到直接关注娱乐本身，以及在荧屏上、网页上或者CD里真正出现过的东西。这一全新定位作为一个过滤器来指导杂志内容和营销："每个事件，销售项目，营销策划都要经过这个过滤器——其目的是保持和加强还原事物本色，杜绝制造假象，同时创造更好更新的表达方式来演绎这些真相。"封面报道是纽约伊莱恩饭店（Elaine's）里炫目闪耀的奥斯卡年度盛会，内文是在好莱坞弧光剧院（Arclight Theater）为期一周的奥斯卡金像奖提名最佳影片展映，同时有与提名影片剧本作家的专题研讨会。[3]

一个好的定位是"现实的立足点"和"未来的起点"。它需要有些抱负，以便让品牌有成长和改进的空间。定位仅依赖于现有的市场状况会失去前瞻性，但是，与现实情况脱节也会使其成为空中楼阁。定位真正的困境在于平衡品牌是什么与品牌将会成为什么的问题。

定位的结果是成功地创造以顾客为中心的价值主张，这是目标市场消费者为什么会买该产品的颇具说服力的理由。表10—1呈现了三家公司——裴顿世家（Perdue）、沃尔沃和达美乐，依照长期的目标客户、利益和价格定义它们的价值主张。[4]

表 10—1　价值主张举例

公司及产品	目标顾客	关键利益	价格	价值主张
裴顿世家（鸡肉）	注重鸡肉质量的顾客	鲜嫩	10%溢价	更鲜嫩更平价的金牌鸡肉
沃尔沃（旅行车）	注重安全的上层家庭	耐用和安全	20%溢价	适合家庭驾驶的最安全和耐用的旅行车
达美乐（比萨）	注重便利性的比萨爱好者	送达速度及好品质	15%溢价	好的热比萨，快速送到家，价格适中

定位要求营销者定义和传播该品牌与竞争者品牌之间的共同点和差异点。具体来说，在做出定位决策时要求：（1）确定一个参考框架来识别目标市场和相关竞争；（2）在参考框架下识别品牌联想的最佳共同点与差异点；（3）创造可以概括品牌定位和精髓本质的品牌格言。

□ 确定竞争性参考框架

竞争性参考框架（competitive frame of reference）定义与本品牌所竞争的那些品牌，因此也应是竞争分析关注的焦点。竞争性参考框架决策和目标市场决策紧密相连。决定某一特定类型的消费者为目标市场可以阐释竞争的本质，因为一些企业已经对这些目标市场下手（或者计划将来去这样做），或者该细分市场的消费者的购买决策里已经囊括某些产品和品牌了。

识别竞争者　定义竞争性参考框架一个很好的起点是确定**品类成员**（category membership）——与该品牌竞争的单个产品或者一系列产品，以及功能与之相近的替代品。对一个公司来说，识别竞争对手看起来是件非常容易的事情。百事可乐知道可口可乐的达萨尼（Dasani）是瓶装水品牌阿夸菲纳（Aquafina）的主要竞争对手，花旗集团知道美国银行是银行业的主要竞争对手，Petsmart.com 清楚 Petco.com 是在线宠物食品零售和供应的主要竞争对手。

但是，公司的实际和潜在竞争者范围可以比显而易见的范围大得多。对于一个在新市场上有明确增长动机的品牌来说，一个更宽的范围或者一个更有野心的竞争性框架可能十分必要，以便反映未来所有可能遇到的竞争对手。而且相对于现有的竞争对手而言，一个公司更容易被新兴的竞争对手或者新兴技术所伤害。

- 在花费了数十亿美元建设网络之后，手机通信运营商 AT&T、威瑞森无线通信以及斯普林特（Sprint）正面对一系列由于市场变革而涌现的新的竞争与威胁：网络电话 Skype 和 Wi-Fi 热点的快速增长，由城市建设的 Wi－Fi 网络，可以便捷切换网络的双模手机，以及开放以往用于 UHF 频段的 700MHz 频段。[5]
- 由 PowerBar 公司所创造的能量棒市场最终被分割成一系列子品类，包括直接定位于特定细分人群的产品（如“月神”（Luna）系列能量棒专为女性提供），还有一些具备特别属性的产品（如蛋白质含量调配能量棒品牌 Balance，卡路里控制能量棒品牌 Pria）。每一种都代表一个子类别，与传统的能量棒含义已经大不相同。[6]

企业要尽可能地确定对其最有利的竞争性框架。例如在英国，汽车协会将自身定位为第四大“紧急服务”——与公安、消防和急救比肩，来传递其更大的可信度与紧急性。我们一起来考虑百得利（Bertolli）采用的竞争性框架。[7]

百得利 联合利华旗下的百得利速冻食品系列在近期的经济衰退中一直稳步保持着10%的销售增长率，在一定程度上得益于它“能在家中吃到的餐厅品质的意大利食品”的聪明定位。把目标瞄准在那些“嘴刁”的男女身上，百得利一直锐意创新，推出了一系列高品质的菜品来保持目标客户的兴趣。在推广品牌时，百得利故意选择那些“适合优秀的餐厅品牌而非速冻食品品牌”的地方，在艾美奖（Emmys）与金球奖（Golden Globes award）颁奖典礼的电视转播中打出“与百得利共度良宵”（Spend a Night in with Bertolli）的广告语，还在曼哈顿举办名厨宴会。

我们可以从行业和市场两个角度来研究竞争。[8]行业由一群提供同一种或同一类产品的公司组成，这些产品具有密切的替代关系。营销者可根据销售者数量，产品差异化程度，是否存在进入、转移与退出壁垒，成本结构，垂直整合程度与全球化程度来对行业进行分类。

按市场概念，我们将竞争者定义为“能满足相同消费者需求的公司”。例如，购买文字处理软件的顾客其实需要的是“书写能力”——一种可以由铅笔、钢笔，或者过去的打字机所满足的需求。营销者必须要克服“营销近视症”，不能再用传统的品类和行业术语来定义竞争。[9]可口可乐公司就是因为专注于软饮料业务而无视咖啡吧与新鲜果汁吧的市场，后者最终对其软饮料业务带来了重大冲击。

相比于将竞争的定义局限于产品类别的做法，竞争的市场概念揭示了更为广泛的实际与潜在竞争者群体。杰弗瑞·F·雷波特（Jeffrey F. Rayport）与伯纳德·J·贾瓦斯基（Bernard J. Jaworski）建议，通过描绘消费者购买与使用产品的路径图来明晰一个公司的直接或间接竞争者。这种分析突出了企业所面临的机会与挑战。[10]营销洞察专栏中的“通过价值创新获得高速增长”描述了企业如何能够打入新市场，以使竞争减到最小限度。

营销洞察

通过价值创新获得高速增长

欧洲工商学院（INSEAD）的金伟灿（W. Chan Kim）与勒妮·莫博涅（Renée Mauborgne）教授认为，太多的企业陷入“红海思维”——很大程度上依赖于成本、质量或者两者兼有的逐步改进，与竞争者斗得头破血流。他们相信，管理者与其在传统市场范围内与人竞争，不如跳出常规边界，寻找代表真正价值创新的新市场定位。

作者以伯特·克雷公司（Bert Claeys）为例，这是比利时的一家电影院线运营商，它推出了拥有25块银幕、7 600个座位的Kinepolis巨型影院。尽管整个行业萧条，但是Kinepolis的生意却依然红火，这主要得益于它独特的组合：充足、安全和免费的停车泊位；大银幕、高水准的音响和放映设备；宽敞、舒适、超大型的座位以及无障碍视野。通过聪明的规划和规模经济，伯特·克雷以低成本创建了独特的Kinepolis影院体验。

这是典型的蓝海思维——设计创新的业务投资来积极影响公司的成本结构和对消费者的价值主张。成本的节约缘于消除或减少了影响传统产业竞争的因素；对消费者的价值来自推出了行业内从未提供过的新元素。久而久之，更优的价值带来更高的销售量，成本进一步降低，规模经济就产生了。

其他体现非常规思维和蓝海思维的例子包括：

● 卡拉威高尔夫公司（Callaway Golf）设计了“大贝尔莎”（Big Bertha），一种杆头和杆面中心点都加大的高尔夫球杆，有助于那些难以对准击球的高尔夫球手避免尴尬。

● 奈特捷公司（NetJets）通过授予部分所有权的方式，解决了如何为更大的顾客群体提供私人飞机服务。

● 太阳马戏团（Cirque du Soleil）以更好的剧场体验取代动物之类的高成本因素，将马戏团创新为一个更高形式的娱乐场所。

金和莫博涅建议营销者在运用蓝海思维和价值创新时，回答以下四个关键问题：

1. 在我们所处的行业中，哪些被视为理所当然的因素应该被剔除？

2. 哪些因素应该降低至行业平均水平之下？

3. 哪些因素应该提升至行业平均水平之上？

4. 这个行业从未提供过的哪些因素应该被创造？

他们认为，最成功的蓝海思维运用者都很好地利用了以下三大价值创新平台：有形产品；包括维护、顾客服务、担保、培训分销商和零售商在内的服务；交付，即渠道和物流。

资料来源：W. Chan Kim and Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2005); W. Chan Kim and Renée Mauborgne, "Creating New Market Space," *Harvard Business Review*, January-February 1999; W. Chan Kim and Renée Mauborgne, "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth," *Harvard Business Review*, January-February 1997.

分析竞争者 第2章讲述了怎样进行SWOT分析，其中包括竞争分析。企业需要收集每个竞争对手实际的与感知到的优势和劣势的信息。表10—2显示了某企业的一项顾客评级调查结果。顾客对该企业的三个竞争对手A，B，C的五大关键属性进行评级。其中竞争者A非常有名，其高质量产品和良好的销售团队在消费者中有很好的口碑，但是产品的可得性和技术支持性两方面较差；竞争者B整体情况良好，并在产品可得性和销售团队方面有出色表现。竞争者C的多数产品属性评价都是“一般”甚至“较差”。调查结果表明，该公司可以针对产品可得性和技术支持两方面向竞争者A展开重点攻击；可以从各个角度与竞争者C展开交锋；但是应避免与B展开正面竞争，因为它没有明显的劣势。此外，为进行市场定位而做的竞争分析还应该弄清楚公司主要竞争者的战略与目标。[11]

表10—2 顾客对竞争者关键成功因素的评级

	顾客意识	产品质量	产品可得性	技术支持	销售人员
竞争者A	E	E	P	P	G
竞争者B	G	G	E	G	E
竞争者C	F	P	G	F	F

注：E=优秀（excellent）；G=良好（good）；F=一般（fair）；P=较差（poor）。

公司一旦识别出主要的竞争者及其战略，它必须追问：每个竞争者在市场中寻求什么？是什么驱动了竞争者的行为？竞争者的目标是受许多因素影响而形成的，包括公司规模、历史、管理现状和财务状况。如果竞争者是一家大公司的子公司，那么了解母公司经营它的目标是追求成长、追求利润还是收获现金流就非常重要。[12]

最后，在所有这些分析的基础之上，营销者必须正式定义竞争性参考框架，用以指导定位。在稳定的市场中短期变化很少，可能比较容易就能定义出一个、两个

或者三个关键竞争者。而在动态品类中，竞争可能以各种各样的形式存在或出现，从而得出多重参考框架。以下我们将讨论这一点。

□ 识别最佳差异点与共同点

一旦营销者通过定义顾客目标市场和竞争本质而确立了定位参考的竞争性框架，他们就能定义合适的差异点和共同点联想。[13]

差异点 **差异点**（points-of-difference，PODs）是消费者强烈地联想到的品牌属性或利益。他们给其正面评价，并相信从竞争品牌身上不会有同样程度的收获。那些形成差异点的联想实际上可以建立在任何类型的属性或者利益之上。强势品牌可能有多个差异点，例如苹果（设计、易用性与叛逆不羁的态度）、耐克（性能、创新技术与赢的内涵）和西南航空（实用性、可靠性与风趣的个性）。创建强大的、令人喜爱的、独特的联想确实是个挑战，但对有竞争力的品牌定位来说是必不可少的。

某种品牌联想是否能真正成为一个差异点取决于三个标准——称心性、可交付与区分性。关键要考虑以下一些内容：

- 称消费者之意。品牌联想必须让消费者感觉到与自身相关才有效。新加坡的威斯汀 · 斯坦福德酒店（Westin Stamford）宣传它是世界上最高的酒店，但是酒店的高度对很多旅游者来说并不重要。还必须给消费者一个令人信服的理由与可以理解的逻辑依据，使之相信该品牌可以给其带来想要的利益。例如，激浪宣称它比别的软饮料更能提神，并指出其咖啡因含量更高作为证据。香奈儿 5 号香水则自称是法国香水中的优雅典范，支撑点是香奈儿与高级女装的长久联系。证据派还可以采取强调已获得专利或树立品牌的产品成分的方式，就像妮维雅抗皱霜（NIVEA Wrinkle Control Creme）宣传 Q10 辅酵素的功效，或伊卡璐护发素宣传海薇芬娜（Hawafena）滋养成分一样。
- 公司可交付。公司必须要有足够的内部资源与承诺去创造并维持消费者心目中的品牌联想，这个过程必须是可行而且可盈利的。产品设计和营销供应物必须支持合意的联想。传达这种合意的联想需要产品本身的真正改变，还是仅需要转变消费者对这种产品或品牌看法的认知？通常后者更加容易。例如，通用汽车不得不通过富有时代气息的大胆形象与设计来努力改变公众对凯迪拉克不够年轻现代的品牌感知。最理想的品牌联想应该抢得先机、防御性强而且难以受到攻击。虽然都是市场领导者，像阿丹米（ADM）、Visa 和 SAP 这种基于其产品或服务性能的可证明性的市场定位要比芬迪（Fendi）、普拉达和爱马仕（Hermes）之类的基于时尚的定位持续性更强，后者的市场是易变的。
- 与竞争者相区别。最后，消费者必须觉得该品牌联想比相关竞争者的更特别、更优良。善品糖（Splenda）在 2003 年超越怡口糖（Equal）和代糖（Sweet'N Low），成为该品类的领导者，就是通过它是糖提取物而又没有任何糖提取物相关缺点的定位来与竞争者相区别。[14]

只要具备足够的称心性、可交付性与区分性，与产品或服务相关的任何属性或利益都可以作为一个差异点。但是，要真正成为一个差异点，品牌还得展现其属性或利益具有明显的优越性。例如，必须让消费者确信路易 · 威登有最漂亮的手提包，劲量（Energizer）是最耐久的电池，而富达投资提供最好的财务建议和计划。

共同点 另一方面，**共同点**（points-of-parity，POPs）是那些对品牌来说并非独特，实际上可能与其他品牌共享的一些联想。[15]这些联想的类型有两种基本形式：品类和竞争性。

品类共同点是那些消费者认为在特定的产品或服务品类中，合理且可信的出售物所必不可少的联想。换句话说，它们是品牌选择的必要而非充分条件。除非一家旅行社能够预订机票和旅馆，提供旅行套餐的建议并有多种票价支付及送达方式选择，否则消费者不会认为这是一家真正的旅行社。品类共同点随科技进步、法制发展或消费者趋势变化而不断变化。但就像打高尔夫球赛必须交"果岭费"一样，玩营销游戏也必须要有品类共同点。

竞争性共同点是那些设计用来克服消费者所感知的品牌弱点的联想。它需要有两个功能：（1）抵消消费者所感知的竞争对手的差异点；（2）抵消该品牌自身差异点所存在的弱点。当消费者认为，如果一个品牌在某些方面做得很好（如易用性），那么它在其他方面肯定做得不好（如有先进的特色）时，上述第二点就应该纳入考虑，本章将在后面的部分进行更深入的探讨。

一种发现关键的竞争性共同点的好方法是扮演竞争者的角色，推断它们的差异点意图，而竞争者的差异点所在也就意味着该品牌的共同点所在。关于消费者做出购买决策时怎样权衡的研究也会带来一些启发。

无论品牌弱点的来源是什么，如果在消费者的眼中，一个品牌在看起来处于劣势的方面与别人"打成平手"，同时在其他方面处于优势，那么这个品牌就是强势的，可能处于无懈可击的竞争性地位。

现代汽车 近年来，通过建立海外生产基地并展开积极的营销活动，现代汽车公司（Hyundai Cars）在世界汽车市场上的地位已经成功上升。作为韩国第一大、世界第五大汽车生产商，现代通过改进质量与设计推动了销售额的增长。尽管竞争对手都在利用可靠性与燃料燃烧效率来赢取市场份额，现代却将这种定式拓宽，专注于以更低的价格生产更具吸引力的汽车。该品牌的目标是用欧洲车型所拥有的速度性与趣味性来吸引消费者，但是价格没那么高。为了赢得汽车购买者的心，现代起用了可信而又迷人的代言人，例如宝莱坞（Bollywood）演员沙鲁克·汗（Shah Rukh Khan）与德国足球名将尤尔根·克林斯曼（Jurgen Klinsmann），由他们来协助传播其价值主张。为了改善整体品牌感知，现代还与国际足球联合会（FIFA）达成了长期协议，将要一直赞助国际足联的世界杯直到 2022 年。[16]

共同点与差异点 如果一个产品要在某个特定的属性或利益上达到共同点，那么需要有足够多的消费者相信品牌在该维度上"非常好"。共同点有一个容忍或接受的区域或者范围，品牌不需要被看作与竞争者一模一样，但是消费者必须感觉到该品牌在那个特定的属性或利益维度上做得很好。如果的确如此，消费者将会愿意将他们评价与决定的基础建立在其他更有利于该品牌的因素上。例如，淡啤可能不像原味啤酒那样好喝，但是为了有效的竞争，它的味道需要足够接近后者。

通常，定位的关键是达到的差异点不要比共同点多！

Visa 与美国运通卡　在信用卡品类中，Visa 的差异点是它的使用范围最广，强调了该品类的主要利益——便利性。另一方面，美国运通卡通过彰显使用该卡所具备的威望性建立了它的品牌价值。在确立了各自的差异点后，两个品牌现在试图通过减弱对方差异点的优势来产生品牌共同点，继而进行竞争。Visa 提供金卡和白金卡来增强其品牌声望，而且多年来一直以“在任何地方你都可以使用”作为广告语，展现只接受 Visa 卡的令人心仪的旅行与休闲场所，从而加强它的专有度和可接受度。美国运通则大量增加接受该卡的商户数量，并创造其他的价值提升，还通过诸多明星代言广告来增强其品牌优越性，其中包括杰瑞 · 宋飞（Jerry Seinfeld）、罗伯特 · 德尼罗（Robert De Niro）、蒂娜 · 费（Tina Fey）、艾伦 · 狄珍妮丝（Ellen DeGeneres）与碧昂斯（Beyonce）。

参考标准的多重框架　如果竞争的范围扩大，或者公司计划拓展新的产品门类，那么由一个品牌识别出多个实际的或者潜在的竞争参考框架的现象很常见。例如，星巴克就可以划分出很多不同类别的竞争者，因此也就意味着可能存在不同的共同点和差异点。

1. **快餐店与便利店（如麦当劳和唐恩都乐）**。设定的差异点可能是质量、形象、体验与品种；而设定的共同点则可能是便利性与价值性。
2. **用作家庭消费的超市品牌（Folgers 与雀巢）**。设定的差异点可能是质量、形象、体验、品种与新鲜度；而设定的共同点则可能是便利性与价值性。
3. **本地咖啡馆**。设定的差异点可能是便利性与服务质量；设定的共同点则可能是质量、品种、价格与社区。

注意，星巴克的潜在共同点与差异点在某些竞争者之间是通用的，有些则是针对某一个特定竞争者的。

在这种情况下，营销者应该决定究竟做什么。当存在多重参考框架时，共有两个主要选择。第一个是首先确立每一类竞争者最可能采取的市场定位，再看看能不能以综合定位的方式强有力地将其各个击破。如果竞争类别太过宽泛，可能就有必要将竞争者进行优先排序，再选择一个最重要的竞争者组合作为竞争参考框架。很重要的一个考量是，不要试图对所有人面面俱到——那样会导致最低限度共同点的定位，通常也是无效的。

最后，如果在不同品类或亚品类下有很多竞争者，要么在品类水平上针对所有相关品类制定市场定位（例如，星巴克针对“快餐店”或“超市速溶咖啡”品类进行定位），要么针对每一品类的代表进行定位（例如，星巴克针对麦当劳或雀巢进行定位）。这两种方法可能都是有效的。

横跨式定位　有时候，企业试图利用一套差异点与共同点的组合来横跨两个竞争参考框架。在这种情况下，针对一种品类的差异点可能成为另一品类的共同点，反之亦然。赛百味餐厅的市场定位是提供健康可口的三明治。这一定位使得该品牌与其他快餐店如麦当劳和汉堡王相比，可以在口味上创造共同点，而在健康上创造差异点。同时，与提供健康食品的餐厅和咖啡馆比起来，它可以在健康上创造共同点，而在口味上创造差异点。横跨式定位使得品牌能够扩大市场覆盖与潜在顾客基数。另一个横跨式定位的例子是宝马。

宝马　在 20 世纪 80 年代早期，宝马首次在美国市场刮起一股强劲的竞争之风，它是唯一一个同时定位于豪华和高性能的汽车品牌。当时，消费者看到美国的豪华车缺乏高性能，而高性能的车却不豪华。依赖于德国传统的汽车设计，加上其他精心构思的营销方案，宝马同时做到：(1) 比起美国的高性能车如雪佛兰克尔维特来说，具有豪华这个差异点，以及高性能这个共同点；(2) 比起美国的豪华车如凯迪拉克来说，具有高性能这个差异点，以及豪华这个共同点。它富有智慧的宣传标语"终极驾驶机器"有效地抓住了新开辟的伞形品类——豪华型高性能车。

横跨式定位可以调和潜在的冲突性顾客目标，并创建了"两个世界一样美好"的解决方案，因此常常是很有吸引力的。但是它也会带来一些额外负担。如果共同点和差异点对于两个品类都是不可信的，那么该品牌在任一品类中都不太可能被视为合理的备选。许多早期的掌上电脑（PDA）没有成功地横跨寻呼机和笔记本电脑品类，就是这种风险的鲜活例子。

□ 选择共同点和差异点

在确定品牌定位时，营销者往往通过聚焦于品牌利益来选择共同点与差异点。品牌属性更多的是扮演支持角色，提供"相信的理由"或"证据点"来说明为什么一个品牌可以令人信服地宣称它带来特定的利益。例如，多芬（Dove）香皂的营销人员可以讲述它含 1/4 洁肤乳的特殊属性如何让皮肤更加柔滑。消费者更感兴趣的通常是利益，以及能从产品身上得到的具体好处。多重属性可能会支持某种特定利益，但它们也可能随着时间而改变。

在选择特定利益作为共同点和差异点从而对产品定位时，感知分布图很有用。感知分布图是消费者感知与偏好的形象化展示。它们提供了市场形势的定量描述，同时展现了消费者在各个维度上对不同产品、服务与品牌的看法。通过将消费者偏好与品牌感知重叠，营销者可以找出"空洞"或"空缺"，它们意味着未满足的消费者需求与营销机遇。

例如，图 10—1（a）就展现了一个假定的饮料品类的感知分布图。四个品牌——A，B，C 与 D——在消费者眼中，它们的口味特征（淡还是浓）和个性形象（传统还是现代）各有不同。图中还展示了三个市场细分中的理想"配置"点（1，2 与 3）。这些理想点代表了每种细分中口味与形象的最佳（"理想"）组合点。

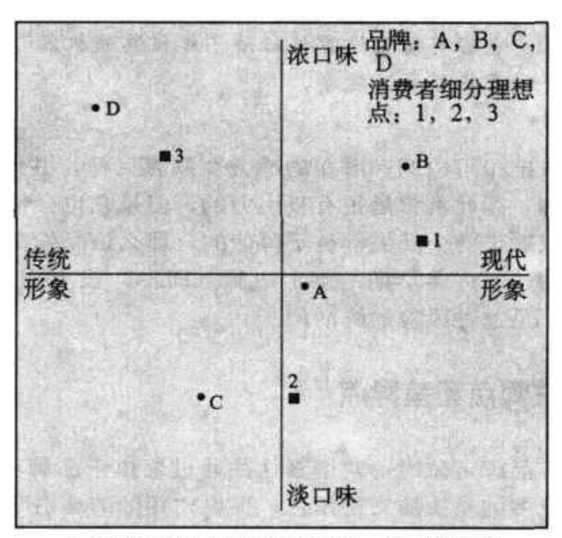
细分市场 3 中的消费者更喜欢带有较浓口味和传统形象的饮料。品牌 D 就很好地针对这一市场进行了定位，因为它与两方面利益的联系都很强。由于没有其他竞争者的定位接近，我们可以预期，品牌 D 会吸引细分市场 3 中的很多顾客。

另一方面，品牌 A 在口味与形象方面更为平衡。不幸的是，似乎没有细分市场真正在意这种平衡。在细分市场 2 与 3 中，更好的定位分别是品牌 B 与 C。

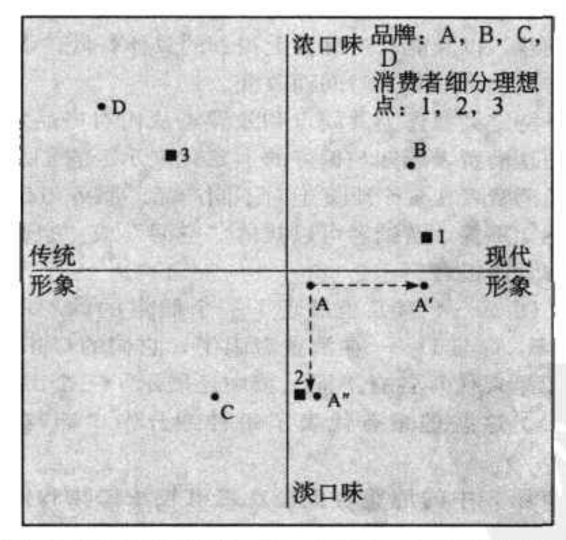
● 通过使其形象更为现代化，品牌 A 可移动到点 A′，将细分市场 1 中的顾客作为目标顾客。同时，在形象上与品牌 B 形成共同点，并保持与后者口味特征上的差异点。

● 通过将口味变得更淡，品牌 A 可以动到 A″点，将细分市场 2 中的顾客作为目标顾客。同时，在口味特征上与品牌 C 形成共同点，并保持与后者形象上的差异点。

在决定哪种重新定位更有前途，是靠近 A′还是 A″时，需要就一系列因素做详细的消费者分析与竞争分析——包括资源、能力以及竞争对手潜在意图的分析——从而选择一个盈利性更好的市场来服务于消费者。



（a）假定的饮料感知分布图：目前的感知



（b）假定的饮料感知分布图：为品牌A所做的潜在再定位

图 10—1

□ 品牌格言

要进一步明确品牌定位的目的，使得消费者对品牌的看法符合公司的期望，定

义品牌格言通常是一种有用的办法。[17]品牌格言是对品牌精神与灵魂的一种阐述，与其他品牌概念如“品牌要素”和“核心品牌承诺”很接近。品牌格言很短，一般用3～5个词组来抓住无可争议的本质精髓或品牌定位的精神。其目的是确保企业内部员工与外部营销伙伴都理解应该向消费者展示的品牌最基本的东西，并依此调整自身行为。

品牌格言是有力的工具。它们可以提供各种指导，包括应该在品牌下推出什么产品，采取怎样的广告宣传，在哪销售以及怎样销售等。然而，它们的影响力可超越这些策略层面，甚至还能指导那些看起来完全无关或再平常不过的决策，例如前台区域的外观和接电话的方式。实际上，它们构成了头脑滤网，可以筛除那些与品牌不符的营销活动，或是任何让消费者产生负面品牌印象的活动。

品牌格言必须以经济的方式来宣传品牌是什么和不是什么。哪些东西构成了一个好的品牌格言呢？麦当劳的“食品，大众与乐趣”的品牌哲学就抓住了它的品牌要素与核心品牌承诺。耐克与迪士尼就是两个特征鲜明的成功范例，它们体现了精心设计的品牌格言的影响与效力。

耐克 耐克与消费者之间有着广泛的联系，这些联系基于它创新的产品设计，对顶级运动员的赞助，有奖广告宣传，竞争驱动力与叛逆不羁的态度。在耐克公司内部，营销者用“可靠、运动、性能”（authentic athletic performance）的三词品牌格言来指导自身的营销努力。因此，在耐克的眼中，它的整个营销计划——包括产品与销售方式——都必须反映这些关键的品牌价值。过去这些年中，耐克已将它的品牌含义从“跑鞋”扩展到了“运动鞋”，再到“运动鞋与运动装”，直至“与运动员有关的所有东西（包括器材）”。但这个过程中的每一步，它都在“可靠、运动、性能”的品牌格言的指导之下。例如，耐克成功推出服装产品线后，很重要的一个障碍就是，怎样通过材料、剪裁或设计进行足够的创新，使得产品给顶级运动员带来真正的利益。同时，该公司也小心翼翼地避免在不符合品牌格言的产品上使用耐克商标（例如休闲鞋）。

迪士尼 20世纪80年代中期，为了应对授权经营与产品发展带来的惊人增长速度，迪士尼发展出自己的品牌格言。在80年代晚期，迪士尼开始担心它的一些角色，如米老鼠与唐老鸭，被不当使用并在公众视野中出现过多。卡通形象印在这么多产品上，以这么多的方式进行营销，有时甚至很难分清交易最初的原因是什么了。此外，由于市场上出现的角色形象太多，消费者纷纷开始觉得迪士尼在过度利用它的声名。迪士尼迅速采取行动以确保统一形象，使得所有第三方产品和服务所传达的关键品牌联想都得到巩固。为了促进这种监督，迪士尼在企业内部采用“乐趣、家庭、娱乐”（fun family entertainment）的品牌格言作为筛选商业提案的标准。那些与品牌格言不符的提案无论多么有吸引力也会被拒绝。

设计品牌格言 品牌格言是怀着内部目的设计出来的。而品牌口号属于对它的

外部翻译，目的在于创造性地吸引消费者。尽管耐克的内部格言是“可靠、运动、性能”，其外部口号却是“想做就做”。以下是品牌格言的三个关键标准：

- **表达明确**。一个好的品牌格言应该定义该品牌所在的商业品类（可有多个）并界定品牌界限。它还应该阐明品牌的特别之处。
- **语言简化**。一个有效的品牌格言应该是好记的。因此，它应该简明扼要并且含义生动。
- **富有启发**。理想情况下，品牌格言也应该阐述其执行的基础，尽可能使更多的员工觉得品牌格言对个人来说意义深远并息息相关。

品牌格言一般是设计用来抓住品牌差异点，即品牌的特殊之处的。品牌定位的其他方面——尤其是品牌共同点也很主要，可能也需要以其他方式进行巩固。

对面临快速成长的品牌来说，定义其想要参与竞争的产品或利益空间很有帮助，就像耐克定义“运动性能”与迪士尼定义“家庭娱乐”那样。用语言来描述产品或服务本质、品牌所提供的体验或利益类型后，这些词语对识别向哪些合适品类进行延伸可能起到关键作用。对处于稳定品类的品牌来说，向差异很大的品类进行延伸的可能性较小，其品牌格言可能仅仅聚焦于差异点。

品牌格言的影响与作用来源于它们的综合含义。其他品牌可能在形成品牌格言的一个甚至多个联想方面都很强。但要使品牌格言有效，就应该确保没有其他品牌在各个方面都做得更好。耐克与迪士尼成功的部分关键是，其品牌格言所暗示的综合承诺多年来没有竞争者可以真正带来。

□ 建立品牌定位

一旦决定了品牌定位的战略，营销者就应该向组织内的每一个人传达并由此指导他们的言行。这样做的一个很有帮助的图解法是品牌定位牛眼法。为品牌创建牛眼图可以确保其发展过程中没有步骤被遗漏掉。营销备忘专栏中的“创建品牌定位牛眼图”概述了营销者可以正式表达品牌定位的方法。

在市场上建立品牌定位需要让消费者明白该品牌能提供什么，以及什么让它成为一个更优的竞争选择。因此，消费者需要知道该品牌所属的竞争门类，以及它与其他竞争者相比具有的共同点与差异点。

营销备忘

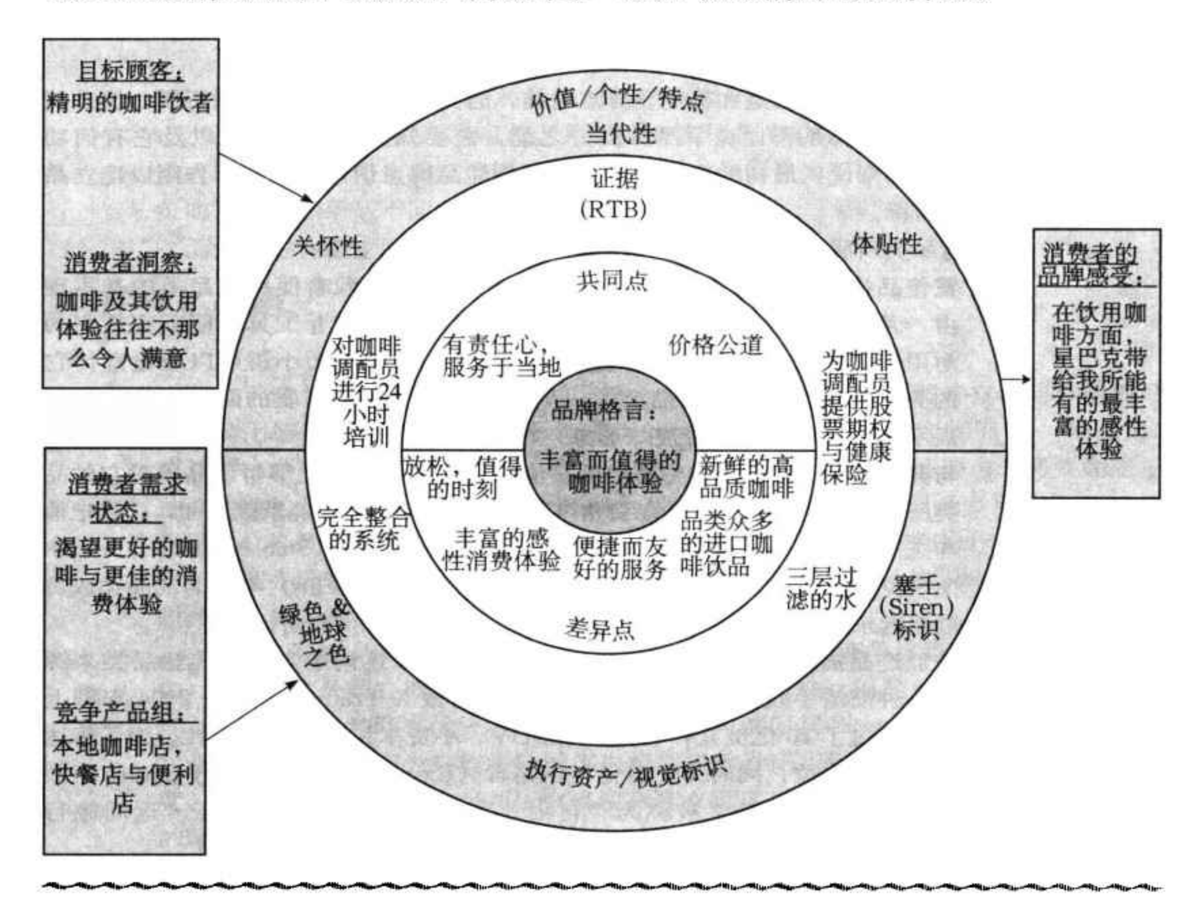
创建品牌定位牛眼图

牛眼图所提供的内容与情境可以促进组织内每个人对品牌定位的理解。在这里，我们用假定的星巴克的例子来描述牛眼图的组成部分。

最里面的两个圆圈是牛眼图的心脏——关键共同点与差异点，以及品牌格言。靠近外面的一圈是证据或相信的理由（reasons-to-believe，RTB）——为共同点和差异点提供事实或论证支持的产品属性或利益。最后，最外面的一圈包括其他两个有用的品牌概念：（1）品牌价值、个性或特点——有助于为品牌建立宣传与行动基调的无形联想；（2）执行资产与视觉标识——影响品牌形象的有形部分。

牛眼图外部的三个盒子提供了有用的情境因素与相关解释。左边两个盒子突出的是定位分析的输入：一个包括目标顾客与对消费者态

度或行为的关键洞察，这对实际定位有重要影响；另一个提供了竞争信息，包括该品牌试图满足的关键消费者需求，以及这种需求所带来的一些竞争性产品或品牌。牛眼图右侧的盒子提供了产出的"全局"观——如果该品牌定位成功，赢取消费者的理想状态。



在某些情况下品类所属很明显。例如，目标顾客知道美宝莲是化妆品中的领导品牌，Cheerios是谷类食品种的佼佼者，埃森哲是一家先进的咨询公司，等等。但很多其他品牌的营销者经常需要告知消费者该品牌的品类所属。最突出的情形大概是在推出新产品时，特别是当品类识别本身并不是特别明显的时候。

对高科技产品来说，品类所属可能是个特殊的问题。当GO公司在20世纪90年代初创造第一台平板电脑时，分析家和媒体对这个概念反应热烈，但是没能让消费者感兴趣。GO最终被AT&T收购，用于后者对笔式电脑的投资，但在1994年业务彻底失败。[18]

有时候也存在这样的情形，消费者知道一个品牌的品类所属，但不确信该品牌是品类的有效成员。例如，消费者可能知道惠普生产数码相机，但是不确定惠普的相机是否与索尼、奥林巴斯（Olympus）、柯达和尼康（Nikon）在同一个档次。在这个例子中，惠普可能就会发现强化品类成员身份是有用的。

品牌有时候属于它们并没有成员关系的品类，如果消费者知道它们的实际品类，这是突出品牌差异点的一个方法。例如，DiGiorno冷冻比萨就采用了这样的定位策略——营销者并没有把它列入冷冻比萨之列，而是把它定位为外送比萨，同

时广告语宣称“不是外卖，是 DiGiorno”。

然而，使用这种方法最重要的一点是不要陷于不同品类之间。消费者应该知道这个品牌代表什么，而不仅仅知道它是什么。柯尼卡（Konica）e-mini M 数码相机和 MP3 播放器在营销时突出它是“四合一娱乐方案”。但它的各个产品用途都遭遇了功能性缺陷，从而渐渐在市场中失去活力。[19]

定位最典型的方法是在确定差异点之前，告知消费者品牌的类别所属。想必消费者在确定该品牌是否比竞争品牌更好之前，需要知道产品是什么以及它有何功能。对新产品来说，最初的广告通常集中于创建品牌意识，后续的广告则以建立品牌形象为目标。

传达品类所属信息　传达品牌所属品类信息的方法主要有三种：

1. **宣传品类利益**。为了让消费者安心，相信品牌承载着使用该品类的基本理由，营销者通常用利益来宣传品类所属。因此，工业工具可能会宣传它的耐用性，抗酸剂则可能宣传它的有效性。果仁巧克力小饼可以通过宣传它的美味来获得烘焙点心品类的成员身份，同时用高品质的配料（性能）与展示消费者对它的喜爱度（形象）作为依据。
2. **与典范进行比较**。品类中著名的、值得注意的品牌也能够帮助品牌对它的品类所属具体化。汤米·希尔费格（Tommy Hilfiger）曾经默默无闻，广告把他与杰弗里·比尼（Geoffrey Beene）、斯坦利·布莱克（Stanley Blacker）、卡尔文·克莱恩（Calvin Klein）和派瑞·艾力斯（Perry Ellis）等著名的品类成员联系起来，宣告了他作为一名美国伟大设计师的成员身份。
3. **依靠产品描述词**。跟在品牌名称后面的产品描述词通常也是传达品类来源的一种简洁手段。福特汽车公司在一种叫做 X-Trainer 的全新 2004 车型上投资超过了 10 亿美元，它集合了 SUV、小货车和旅行车的属性。为了传达它的独特定位，同时为了避免与探路者（Explorer）和 Country Squire 车型相联系，这种车最终被称为“自由式”（Freestyle），定位于“运动旅行车”。[20]

传达共同点和差异点　在创建一个强大的、具有竞争力的品牌定位时通常会碰到的困难是，构成共同点和差异点的许多属性或利益是负相关的。例如，要把品牌同时定位于“便宜不贵”和“最高品质”是非常困难的。又如，康尼格拉要让消费者确信“健康选择”(Healthy Choice) 冷冻食品有利于健康的同时兼具美味。下表列举了一些负相关的属性和利益的例子：

低价与高质量	强劲的与安全的
口感与低热量	强壮的与精致的
营养的与美味的	普遍存在的与独有的
有效的与温和的	多样的与简单的

不仅如此，单个属性和利益常常同时兼有正面和负面作用。例如，想一下长寿品牌，如拉兹男孩（La-Z-Boy）躺椅、博柏利外套或《纽约时报》。这些品牌遗产意味着经验、智慧和专业，但另一方面，它也可能意味着过时的、跟不上时代的。[21]

不幸的是，消费者通常对属于负相关的两个属性或利益都想得到最大的。营销艺术与营销科学的主要目的都是为了达到平衡，定位也不例外。最好的办法当然是，让产品或服务在这两个维度都表现良好。戈尔特斯（Gore-Tex）就通过科技创新克服了两个看起来互相冲突的产品形象——“透气”和“防水”。深度的定量

访谈以及焦点小组显示，消费者想要享受不会增加麻烦的技术的好处。基于这一调查结果，皇家飞利浦公司（Royal Philips）在平面、网络和电视媒体上，为其飞利浦品牌的电子产品发起了“精于心简于形”（sense and simplicity）的广告宣传活动。[22]

一些营销者还采用其他方法来实现属性或利益的平衡：发起两场不同的营销活动，每场分别针对一种不同的品牌属性或利益；将属性与利益与任何类型的实体（人物、地方或者事件）相对应，只要这些实体拥有合适的本质，可作为建立共同点或差异点的手段；甚至可以让消费者确信，他们认为不同属性和利益之间的所谓负向关系，如果从不同角度来看，实际上是正向的。

差异化战略

为了建立强势品牌并避免商品陷阱，营销者必须从一开始就持有任何事物都可以差异化的信念。**竞争优势**（competitive advantage）是指公司拥有的一种能力，使其在一个或多个方面的表现让竞争者难以企及。迈克尔·波特要求公司要建立一种可持续的竞争优势。[23]但是很少有竞争优势是可持续的，它们至多可能起到杠杆作用。杠杆优势可以被公司用做获得新优势的跳板，例如微软把操作系统的杠杆优势利用到办公软件 Microsoft Office 上，再到网络应用上。一般说来，一个公司要想持久，就必须拥有不断创造新优势的业务。[24]

但是，要对品牌进行有效定位，需要消费者能把任何竞争优势看作顾客优势。例如，如果一家公司宣称其产品的工作速度比竞争者的快，但是如果顾客并不看重速度，这就不算一种顾客优势。Select Comfort 公司就因其 Sleep Number 牌床上用品而在业界声名显赫，因为它能够让顾客根据简单的号码指数，调整床垫的支撑和贴合度，达到最舒适的程度。[25]公司也应该注意建立顾客优势。[26]这样，他们就能够传递高的顾客价值和满意度，带来高的重复购买率，最终导致公司高的盈利能力。

宝盛银行　宝盛银行（Julius Baer，Julius Bär）是一家领先的瑞士私人银行集团，专注于为私人客户提供服务与咨询。它在全世界 40 余个国家和地区拥有超过 3 500 名员工。其竞争优势在于为客户提供杰出服务的能力。

对拥有不同需求的单个客户来说，定制化是最重要的。在 2010 年 11 月，宝盛银行被 Fuchsbriefe 出版公司评为最佳瑞士银行。这是对银行把客户需求转化为可持续的定制化方案的能力的肯定。

对客户来说绩效是关键指标。宝盛银行被 *SPEAR'S Russia Wealth* 杂志评为 2009—2010 年度外资私人银行，因为它在为俄罗斯高资产净值的富人服务中展现了出色的服务水平与绩效水平。由于为财富管理行业树立了新的最佳实践标准，宝盛银行还被《金融时报》（*Financial Times*）评为瑞士最佳私人银行，并获得最佳私人银行增长战略奖项。

优秀的服务来源于杰出的员工。在 2010 年的国际私人银行家年度大奖中，宝盛银行被授予杰出财富经理—客户关系技巧奖，其亚洲与中东地区的首席执行官还被评为亚太地区杰出私人银行家。这些顾客优势使得该公司从 1890 年开始一直保持繁荣发展。[27]

差异化手段 最明显的差异化手段，通常对消费者来说也是最具吸引力的，与产品和服务的各个方面都相关（见第 12 章和第 13 章）。例如，斯沃琪公司（Swatch）提供多彩的时尚手表；盖可保险公司（GEICO）则以折扣价格提供可靠的保险。然而在竞争市场上，公司需要做的可能远不止这些。考虑到其他维度，公司可用来差异化其市场供应物的手段有：

- **人员差异化**。公司可以拥有受过更好训练、提供更优客户服务的员工。新加坡航空公司受到的赞誉很大部分是源于其机务人员。像通用电气、思科、菲多利、西北人寿、辉瑞等公司的销售团队也都享有盛名。[28]
- **渠道差异化**。公司能够更有效益和效率地设计分销渠道的覆盖面、专业性和绩效，使得购买产品更容易、更令人愉悦也更值得。回到 1946 年，宠物食物非常便宜，而且没什么营养，只在超市或者临时寄养宠物的小店才能买到。来自俄亥俄州代顿小镇的爱慕斯公司则通过地区兽医、养殖户和宠物商店出售溢价的宠物食品，并获得成功。
- **形象差异化**。公司能够精心打造出具有强大吸引力的形象，从而吸引消费者的社会与心理需求。例如，万宝路拥有惊人的全球市场份额（30%左右），最主要的解释就是因为它的“强壮牛仔”形象拨动了吸烟民众的心弦。葡萄酒与烈性酒公司也努力想要为它们的品牌建立独特形象。即使是一家销售商的有形空间也有助于产生强大的品牌形象。凯悦酒店就通过它的正厅门廊来塑造其独特的形象。
- **服务差异化**。一家服务公司可以通过设计更好更快的交付系统来差异化自身，从而为顾客提供更有效力与效率的解决方案。共有三个层次的差异化。[29]首先是可靠性：一些供应商在按时交付、订单完整性与订单周期时间方面更为可靠。其次是弹性：一些供应商在应对突发情况、产品召回与咨询方面表现更好。最后是创新性：一些供应商能创造更好的信息系统，推出条形码与混合托盘，或采用其他方式来帮助顾客。

感性品牌营销 许多营销专家都相信品牌定位应该包括理性与感性两个部分。换句话说，一个好的定位应该包含既能吸引头脑也能吸引心灵的差异点与共同点。

在这样做时，强势品牌常常寻求在绩效优势的基础上打动顾客的情绪之弦。在做除疤产品的研究时，美德公司（Mederma）发现，女士们买它不仅用于物理治疗，也可以增强自尊心。于是，该品牌的营销人员在传统的注重治疗师推荐的实用信息中还加入了情感信息，并称：“我们所做的是用情感来补充理智。”[30]

个体对一个品牌及其营销活动的情感反应取决于诸多因素。一个越来越重要的因素就是品牌的可靠性。[31]好时、卡夫、绘儿乐、家乐氏以及强生这样的品牌就被认为是可靠而真实的，可以引起消费者信任、喜爱以及较强的忠诚度。[32]健力士啤酒公司（Guiness）用 250 周年的营销纪念活动来庆祝其传统、品质与可靠性，在广告中，全世界的消费者都为这一品牌干杯。[33]

品牌顾问马克 · 戈贝（Marc Gobe）认为感性品牌拥有三个共同的具体特征：（1）强大的以人为本的公司文化；（2）与众不同的传播风格与哲学；（3）引人注目的情感噱头。[34]盛世广告公司（Saatchi & Saatchi）首席执行官凯文 · 罗伯茨（Kevin Roberts）提倡，品牌应努力成为至爱品牌。依罗伯茨所述，至爱品牌获得了消费者的尊敬与热爱，并取决于品牌营造神秘感、感官享受与亲密感的能力。[35]

1. **神秘感**。神秘感把故事、比喻、梦境与符号等聚集在了一起。神秘感增加了关系与经验的复杂度，因为人们天生会被自己不知道的东西所吸引。

2. **感官享受。**感官享受使得视觉、听觉、嗅觉、触觉与味觉这五种感官保持警觉，随时注意新的材质、迷人的气息与味道、精彩的音乐以及其他感官刺激。
3. **亲密感。**亲密感意味着共鸣、承诺与激情。正是这样的紧密联系赢得了强烈的忠诚度与近乎完美的姿态。

通过成功地差异化自身，感性品牌也能带来财务回报。作为首次公开募股（IPO）的一部分，英国移动电话运营商 O2 公司从英国电信公司（British Telecom）奄奄一息的 BT Cellnet 子公司分拆出来，并在以自由和实现为主题的强大感性宣传活动的基础上实现了品牌重塑。它的顾客吸纳度、顾客忠诚度与平均收益因此扶摇直上，仅仅 5 年之后，它以 3 倍于 IPO 股价的价格出售给西班牙跨国电信集团 Telefonica。[36]

一般说来，在分析竞争对手所带来的潜在威胁时，企业应该关注三大变量：

1. **市场份额**——竞争者所拥有的目标市场的份额。
2. **头脑份额**——消费者在回答"提起该行业，第一个浮现在您脑海中的公司名称是什么"时，同一竞争者被提到的比率。
3. **心灵份额**——消费者在回答"您更愿意购买哪家公司的产品"时，同一竞争者被提到的比率。

这三个指标之间有种有趣的关系。表 10—3 显示的是三个假定的竞争者所获得的几种份额。竞争者 A 拥有最高的市场份额，但逐渐在走下坡路。其头脑份额与心灵份额也在走下坡路，可能是因为它没能提供好的产品易得性与技术支持。竞争者 B 正稳步赢得市场份额，可能是因为它的战略增加了头脑份额和心灵份额。竞争者 C 看起来被困在较低的市场、头脑与心灵份额水平上，可能是因为它的产品较弱或营销活动欠佳。我们可以得出以下结论：稳步获得头脑份额与心灵份额的企业将不可避免地获得市场份额并提高盈利性。像卡迈斯（CarMax）、天木兰、乔丹家具（Jordan's Furniture）、韦格曼斯和丰田这样的公司都通过提供感性的、经验的、社会的和财务的价值来满足消费者，并因此获益匪浅。[37]

表 10—3　　市场份额、头脑份额与心灵份额（%）

	市场份额			头脑份额			心灵份额		
	2011 年	2012 年	2013 年	2011 年	2012 年	2013 年	2011 年	2012 年	2013 年
竞争者 A	50	47	44	60	58	54	45	42	39
竞争者 B	30	34	37	30	31	35	44	47	53
竞争者 C	20	19	19	10	11	11	11	11	8

□ 品牌定位的其他备选方法

本章所讨论的竞争性品牌定位模式是一种基于深入的消费者、企业和竞争形势分析的结构化方式。近年来，有的营销者还提出了其他一些缺少结构性的方法，对于怎样进行品牌定位具有一定的启示。这里我们将着重介绍几种方法。

品牌叙事与故事讲述　一些营销专家把品牌定位比作讲一段叙事或者故事，而非概述具体的属性或利益。[38]

兰德尔·林格（Randall Ringer）与迈克尔·锡伯杜（Michael Thibodeau）认为"叙事性品牌"基于连接人们记忆、联想与故事的深度暗喻。[39]他们识别出五种

叙事性品牌的元素：(1) 以文字和暗喻形式呈现的品牌故事；(2) 顾客从初次接触品牌到长时间以来与之打交道的心路历程；(3) 品牌的视觉语言或表达；(4) 以品牌如何影响消费者感官来体现叙事的惯常性表达风格；(5) 品牌在消费者生活中所扮演的角色或所占的关系。在文字传统与品牌经验的基础上，他们为品牌故事提供了如下框架：

- **背景**。时间、地点与情境。
- **角色**。品牌作为一个角色，包括它在受众生活中所扮演的角色，它的关系与责任，它的历史或起源神话。
- **叙述弧线**。叙述的逻辑随时间而展开的方式，包括行为、合意的经验、界定事件与顿悟的时刻。
- **语言**。真实可靠的声音、比喻、象征、主题与基调。

帕特里克 · 汉伦（Patrick Hanlon）发展了一个相关概念叫做"原始品牌化"，将品牌视为复杂的信念系统。他认为，各种各样的品牌如谷歌、MINI Cooper、美国海军陆战队、星巴克、苹果、UPS、艾凡达等都有"原始代码"或 DNA 可以与消费者产生共鸣，并点亮他们的激情。他列出了组成这种信念系统或原始代码的七种资产，包括创业故事、信条、徽标象征、仪式、神圣术语、对付怀疑者的方式和好的领导者。[40]

品牌新闻化 当拉里 · 莱特（Larry Light）还是麦当劳的首席营销官时，就提倡过一种他称之为"品牌新闻化"的品牌定位方法。就像报刊的编辑和作者从不同的侧面来讲述故事以便吸引更广泛的读者的兴趣一样，莱特也认为，营销者应该向不同的细分市场传递不同的信息，只要它们在广义范围内与品牌的基本形象相符就行了。[41]

> "品牌新闻化"是每一天、每一年中在我们的品牌世界所发生的各种事情的编年史。我们的品牌对不同的人来说有着不同的意义。它没有一个固定的品牌定位。它在儿童、青少年、年轻人、父母和长辈心目中的定位各有不同。它在人们早餐、午餐、晚餐、零食茶点、周中、周末、与孩子一起或是出差时的定位也有所区别。"品牌新闻化"使得我们可以见证品牌故事的多侧面、多角度，没有一条单独的广告宣传能讲完整个品牌故事。而每一条广告宣传都给我们的品牌带来不同的见解，并且一起构成了麦当劳的新闻化品牌编年史。

文化品牌化 牛津大学（Oxford University）的道格拉斯 · 霍尔特（Douglas Holt）认为，企业要创建标志性的、领导性的品牌，就必须整合文化知识，通过文化品牌化的原则来制定战略，并雇用和培训文化专家。[42]即使是宝洁，这个长期以来一直精心策划消费者对其品牌感知的公司，也开始践行首席执行官雷富礼所谓的与消费者共赴"学习之旅"。"消费者开始真正觉得拥有我们的品牌并参与到它们的创造中来，"雷富礼说，"我们需要学会开始放手。"

威斯康星大学（University of Wisconsin）的克雷格 · 汤普森（Craig Thompson）将品牌视为一种社会文化学的范例，并引用那些把品牌当做文化资源来探讨的研究作为例证，包括 ESPN Zone 餐厅怎样利用竞争性的男性化文化，以及美国女孩（American Girl）洋娃娃怎样利用母女关系和女权主义的跨代传承。[43]有的专家把顾客视为积极参与品牌定义与定位的共同创造者，甚至把这种现象称为"品牌维基化"（Brand Wikification），因为维基百科就是由各行各业的人贡献各种各样的观点而形成的。[44]

小企业定位与品牌化

为小企业创建品牌具有挑战性，因为这些公司的资源与预算都很有限。但是依然存在无数个创业家的成功故事，他们确实是白手起家，逐渐将自己的品牌建设成为强势品牌。

维生素水 1996年，J·戴瑞斯·比科夫（J. Darius Bickoff）推出了一款增加电解质的瓶装水，叫做聪明水（smartwater），并在接下来的两年中推出了维生素水（vitaminwater），这是一种添加了维生素与各种口味的普通瓶装水替代品。两年后，他又推出了水果水。聪明的营销行为有助于带来成功，这其中还包括不同明星的代言活动，如饶舌歌手50美分（50 Cent）、流行歌手凯莉·克莱森（Kelly Clarkson）、演员珍妮弗·安妮斯顿（Jennifer Aniston），以及足球明星汤姆·布雷迪（Tom Brady）。在创立不到十年之后，比科夫的能源品牌公司（Energy Brands），也称为酷乐仕公司（Glacéau），以42亿美元的现金价格出售给可口可乐公司。[45]

一般说来，当品牌背后的资源很有限时，营销方案的焦点与一致性就显得十分重要了。创意——以新方法向消费者推销产品的新点子——也是首要的。小企业的品牌化有如下一些具体指导原则：

- **创造性地实施低成本市场研究。**低成本的市场研究方法有很多，可以帮助小企业联系顾客并学习竞争者。方法之一就是在本地的学院和大学设置课程项目，以便获得学生和教授的专业知识。
- **基于一到两个关键性的品牌联想来集中建设一到两个强势品牌。**小企业往往只能依赖于一到两个品牌，以一到两个关键联想作为这些品牌的差异点。随着营销方案的演进和时间的流逝，这些联想必须始终保持一致并不断加强。根植于滑雪与冲浪文化，美国钻石公司（Volcom）执行着“年轻反抗保守”（Youth Against Establishment）的信条，从而带来音乐、运动服装和珠宝的稳步销售。
- **采用能完美融合的一系列品牌元素。**从战术上讲，使品牌资产的三大驱动因素所带来的贡献最大化对小企业来说很重要。首先，它们应该发展一组与众不同又完美融合的品牌因素，使得品牌知名度和品牌形象均得以增强。品牌因素应该具备可记忆性且充满意义，并尽可能有更多的创造性潜力。例如，富有创意的包装就是对广告宣传的一种替代，能在购买时点抓住消费者的注意力。SMARTFOOD公司在推出首款产品时就没有用任何广告，而是以特殊的包装作为货架上突出的视觉符号，并通过广泛的样品展示活动鼓励消费者试吃。其次，好的企业名称或家族名称也能带来一些特殊性，但是它们可能存在不好拼读、有歧义、难以记忆等品牌考量中的问题。如果这些不足之处太大，最好试试其他可替换的品牌元素。
- **造势并创造具有品牌忠诚度的消费者群体。**由于小企业通常不得不依靠口碑传播来建立它们的品牌定位，因此公共关系、社会网络、低成本促销与赞助

等可以不那么昂贵。如第9章中所讨论的那样，在现有以及潜在顾客中创建活跃的品牌社区是一种十分有效的方式，可以加强顾客忠诚度并有助于将口碑传递至新的潜在顾客。例如，火狐浏览器（Mozilla Firefox）之所以有能力与微软的IE浏览器相抗衡，部分应归功于它富有奉献精神的志愿者团队。他们由10 000多名程序员组成，并一起开发火狐的开源代码。甚至有12个粉丝对该品牌的感情如此强烈，以至于他们在俄勒冈州塞勒姆户外的燕麦地里用2英寸×4英寸的方木板和绳子镂空制作出30 000平方英尺的该品牌标识形象。[46]

- **尽可能地利用继发关联。**继发关联（secondary association）指具有潜在相关关系的任何人员、地点或事物。它往往是一种有效地建立品牌资产的捷径，尤其是那些可作为品质或可信度标志的关联。例如，指纹识别软件生产商Cogent 12%的营业额和大部分的品牌资产都得益于这样一个事实——国土安全部（Department of Homeland Security）使用它的产品来保卫美国领土的安全。[47]

与大企业拥有很多可支配资源不同，小企业通常犯不起错误，设计和执行营销方案时必须要小心得多。

◉ 小　结

1. 要进行有效的品牌定位，企业必须研究竞争者，以及现有的和潜在的顾客。营销者需要识别出竞争者的战略、目标、强势和弱势。

2. 发展品牌定位需要决定参考标准的框架——通常是通过识别目标市场并得到相应的竞争本质来实现，还需要确定品牌联想的最佳共同点和差异点。

3. 一个企业最直接的竞争者是那些试图满足同样的消费者及其需求，并提供类似产品的公司。企业还需要注意到潜在竞争者，它们可能提供新的方式或其他方式来满足同样的需求。在识别竞争者时，企业应该同时用到以行业为基础和以市场为基础的分析。

4. 差异点是那些品牌所独有的联想，消费者强烈持有并正面评价这些联想。共同点是那些品牌不一定独有，但可能与别的品牌共有的联想。品类共同点是那些消费者认为在特定的品类中，合理且可信的产品供应物所必不可少的联想。竞争性共同点是那些设计用来抵消竞争者的差异点或抵消消费者所感知的品牌弱点的联想。

5. 竞争优势的关键是相关的品牌差异化——消费者必须觉得一个市场供应物具有特别之处并富有意义。这些差异可能是直接基于产品或服务本身的，也可能出于其他相关因素的考虑，如员工、渠道、形象或服务等。

6. 感性品牌营销正逐渐成为一种联系顾客并与竞争者形成差异的重要方式。

7. 尽管小企业应该遵循很多大企业所用的品牌化与定位原则，它们也应该格外强调品牌元素与继发关联。小企业的力量必须更集中并为品牌造势。

◉ 营销应用

营销辩论：什么是最好的定位方式？

对于如何给品牌进行定位，营销者有着不同的观点。一些人看重结构化的方法，例如本章所介绍的竞争性定位模式，它主要关注的是具体的共同点与差异点。另一些人更偏好非结构化的方法，更多地依赖故事、叙

事等流线型描述的方式。

辩论双方

正方：为品牌定位的最好方式是通过结构化方法。

反方：为品牌定位的最好方式是通过非结构化方法。

营销讨论：属性与利益

找出本章中没有提到的其他负向相关的属性与利益。以这样的一对属性与利益为基础的公司应该采用怎样的战略来进行定位？

◉ 卓越营销案例

路易·威登

路易·威登（LV）是全世界最具传奇色彩的品牌之一，其形象是奢华、财富与时尚的代名词。它以标志性的手包、皮革制品、鞋、手表、珠宝、首饰和太阳镜而闻名，位列全球奢侈品牌之首。

1854 年，路易·威登（Louis Vuitton）在巴黎开了第一家店，售卖手工打造的高品质衣箱和皮箱。19 世纪后期，威登推出了由棋盘格纹与花卉图案组成其签名的帆布材料，这一富有特色的著名设计至今仍被用在该公司的大部分产品上。在整个 20 世纪，背负着创始人盛名的公司继续进行国际化扩张，从 50 年代开始进入时尚行业，并于 1977 年达到了 1 000 万美元的销售额。1987 年，路易·威登兼并了领先的香槟和白兰地制造商——酩悦香槟（Moët et Chandon）和轩尼诗（Hennessy），组成 LVMH，成为大型的奢侈产品集团。

LV 的产品全都采用顶级的材料制成，其设计者结合艺术、精密技术与高级工艺水平，只为打造最好的产品。传奇的 LV 图案在该公司的所有产品上出现，代表着最佳品质、高级身份与奢华旅行。但是，多年以来伪造品已经成为一个大问题，也是路易·威登公司面临的最困难的挑战之一。路易·威登在全球范围内是被伪造最多的品牌，该公司也很重视这个问题，认为伪造品会冲淡其富有威望的品牌形象。LV 雇用了一个团队的律师，与各个特殊机构和调查团队合作，以各种方式与伪造品进行斗争。

直到 21 世纪 80 年代，LV 的产品才能在各种各样的百货商店买到。但是为了减小伪造的风险，该公司现在对其分销渠道实施更严格的控制。如今，它只通过获得认证的 LV 精品店售卖产品，这些店铺都位于高档购物区和高端百货商店中，并且由该公司自己的店员和经理独立运营。LV 从不降价，并且只在最近才开始通过 louisvuitton.com 网站销售，以便触及新的消费者和地区。

过去这些年，许许多多的超级名流和超模都用过 LV 的产品，包括麦当娜、奥黛丽·赫本（Audrey Hepburn）和珍妮弗·洛佩兹（Jennifer Lopez）等。在营销努力方面，该公司采用了高级时装名店广告、广告牌、印刷广告，以及自建“路易·威登杯”国际赛艇会的方式。最近，LV 在一次名为“核心价值”的宣传活动中打破传统，起用了那些非传统意义的名人，如施特菲·格拉芙（Steffi Graf）、米哈伊尔·戈尔巴乔夫（Mikhail Gorbachev）、巴兹·奥尔德林（Buzz Aldrin）与凯斯·理查兹（Keith Richards）等。LV 也推出了首个电视广告，将焦点放在豪华旅行而非时尚上。它还与国际化的艺术家、博物馆与文化机构建立起伙伴关系，以希冀品牌保持新鲜。据说 LV 在每个皮箱的制作上依然会花掉 60 多个小时——与其 150 年前的做法一样。

根据《福布斯》的报道，今天 LV 所持有的品牌资产达 260 亿美元，并在国际品牌集团的全球最具影响力品牌排名中位列第 17 位。该公司正全力以赴将其奢侈品牌推广至中国和印度这样的成长型市场，并努力在日本和欧洲这样的稳固型市场上保持增长。它也不断在其产品组合中加入新的产品线。

[问题]

1. 像LV这样的奢侈品牌怎样才能在保持威望的同时获得成长并且始终新鲜？

2. LV的伪造品是否有百害而无一利？是否在某些情形下，它们可以被视为具有正面作用？

资料来源：Reena Jana, "Louis Vuitton's Life of Luxury," *BusinessWeek*, August 6, 2007; Eric Pfanner, "Luxury Firms Move to Make Web Work for Them," *New York Times*, November 17, 2009; www.louisvuitton.com.

飞利浦公司

皇家飞利浦电子公司（Royal Philips Electronics）成立于1891年，是世界上最大的电子公司之一，也是最受尊敬的品牌之一。1891年，安东（Anton）与杰拉德·飞利浦（Gerard Philips）在荷兰埃因霍温创立了飞利浦公司（Philips & Co.），生产碳丝灯泡。他们的公司最终发展为一个全球企业，今天在全世界共雇用了11.6万多名员工。作为医疗诊断成像、病患监控系统、节能照明方案以及为个人健康生活方式提供解决方案的市场领导者，飞利浦在100多个国家生产超过5万种产品，并且在这些国家运营销售与服务终端。2009年，该公司所公告的销售额在306亿美元左右。它还在57个国家以超过35种语言提供产品内容与支持。由于服务范围覆盖全球，同时产品分属各个领域，飞利浦需要建立一种无国界的品牌管理方式，以巩固其作为全球性品牌的良好声誉。为了达到这样的目的，公司也尝试了各种不同的方法。

从安东·飞利浦用飞利浦公司的首字母作为商标开始，飞利浦就开始了品牌化之路。"飞利浦"一词也出现在其金属丝灯泡壁上。1898年，展现一系列荷兰民族服装的明信片被用做营销工具，每张卡片顶部都有一排灯泡装饰，上面印着"飞利浦"几个字。1926年，飞利浦推出了以波纹与星星为特征的标志。波纹象征着无线电波，而星星则代表无线电波所穿越的夜晚天空。1930年，波纹与星星被置于一个圆环之内，并作为设计的一部分。为了避免与其他知名的圆环形品牌标志发生混淆而产生法律纠纷，也为了找到属于飞利浦的独特的商标，该公司最终选定了内含圆环和文字标识的盾牌标志，并从20世纪30年代开始一直沿用这个统一的商标。但是，营销与广告方式在不同的产品之间有很大的差异。在1930年到1995年之间，所有的广告宣传和营销活动都是在产品层次与当地市场的基础上开展的。因此该公司发现，虽然同一时期各地各种各样的市场活动不断，却没能展示飞利浦的全球化形象。

在1970年和1995年之间，飞利浦也面临来自日本的新兴电子公司的激烈竞争，其市场份额被瓜分。由于拥有大型自动生产设备，日本公司有能力用廉价的电子消费品冲击市场。这就要求飞利浦关闭盈利性稍差的工厂，并创造更大更有效率的业务单位。该公司还关闭了与其核心业务没有直接联系的防御电器与家用电器事业部。此外，为了降低成本，它开始与其他大公司分摊研发费用，其中包括AT&T与西门子公司。

一直以来，飞利浦都以其技术创新能力而闻名。它被归功于发明了多种创新产品，包括收音机、盒式录音机、录像带（VCR）、CD与DVD等。但是，公司并不满足于只是以全新或创新的方式来利用技术，它想成为一个全球品牌并倡导技术将改善人类生活的理念。

基于这一目的，飞利浦发起了名为"让我们做得更好"（Let's make things better）的全新品牌宣传活动，强调通过技术方案来改善人们的生活。这一活动在全球所有市场上开展，并与所有产品相关，从而将整个公司凝聚在一起，给员工带来一种归属感，也使公司在外部受众面前有一个统一形象。从帮助飞利浦与消费者建立联系的基本目的来说，这一活动取得了成功。但是，管理团队还是担心，这一活动没能把飞利浦产品的设计卓越性或技术优越性传达给消费者。

为了弄清消费者对产品的感知，飞利浦进行了一次市场调查，对象包括世界范围内

的 1 650 多名顾客和作为其客户的 180 余家公司。它还通过调查 2.6 万多名受访者来衡量其品牌资产。焦点小组与问卷调查有助于识别与检验推动飞利浦品牌向前发展的新路线，并使得公司更好地理解其当前市场地位。结果显示，消费者认为他们可以“信赖飞利浦产品”，并且该公司确实无愧于“让我们做得更好”的诺言。飞利浦公司还发现，其核心目标客户群由 35～55 岁之间、受过良好教育的富裕决策者组成。这一客户群通常不喜欢新技术所带来的不必要的小麻烦，并且很看重各领域中的简单化和效率化。他们想要的是那种不用注意到它就自己把工作做好的技术，而在尝试购买新物品之前，他们常常因为需要阅读和理解复杂的使用手册而推迟购买。

飞利浦依照这一信息而行事，再次重塑其品牌：新的宣传活动名为“精于心简于形”，强调技术带来的好处，且没有理解技术的麻烦。这一战略描绘了飞利浦做每一件事的风格特征，并反映出公司是以市场为导向的，即每一样东西都是设计用来满足消费者需求与见地的。产品目录与使用手册用 35 种不同的语言来撰写，并且其写作方式使得顾客在使用产品时不需要懂得产品技术方面的东西。“精于心简于形”其实是向顾客保证，在顾客与技术，以及交付这种技术的公司之间建立一种更为舒适与直接的关系。“精于心简于形”还基于三个前提。首先，产品围绕消费者进行设计；其次，产品体验起来很容易；最后，产品很先进。

在这三个前提之上，飞利浦持续不断地开发新产品并通过广告来传播其品牌定位。这些广告具有中肯而有趣的内容，旨在吸引核心客户群。事实证明新品牌定位是成功的。2008 年，在国际品牌集团的年度排行榜上，该公司实现了总体品牌价值 8% 的增长。在推行新品牌宣传活动之前的 2004 年，其总体品牌价值估值是 44 亿美元；而到了 2008 年，这一指标差不多翻了一番，达到 83 亿美元。

［问题］

1. 请评价飞利浦的“精于心简于形”战略。在使用这一品牌口号时，该公司所面临的风险是什么？

2. 飞利浦在抵挡日本的电子消费品生产厂家所带来的竞争时，可以采取什么样的战略？

资料来源：*Philips*, www.philips.com；“Philips—Strengthening a Global Brand,” *BrandingAsia*.com, www.brandingasia.com/cases/philips.htm.



第11章 竞争动态

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 市场领先者如何扩大总体市场并保住市场份额?
2. 市场挑战者如何攻击市场领先者?
3. 市场跟随者和市场利基者如何进行有效的竞争?
4. 产品生命周期的各个阶段需要怎样的营销战略?
5. 在经济下滑或衰退期，营销者怎样调整其战略战术?

成为长期的市场领导者是所有营销者的目标。但是，当今充满挑战的营销环境常常要求公司重新制定营销战略或频繁改变产品。经济状况会变化，竞争者会实施新的攻击，消费者的兴趣与要求也会不断演变。不同的市场定位意味着不同的市场战略。

前马里兰大学（University of Maryland）足球队队员凯文·普朗克（Kevin Plank）在运动生涯期间对穿着的棉质T恤很不满意，因为在训练过程中它们会被汗水浸湿而变重。于是他用500美元与几码长的外套衬里，与当地的一名裁缝合作，制作出七种舒适合身的T恤样品，其吸汗性可使运动员保持干爽。安德玛由此诞生，并迅速风靡高中和大学校园。紧张刺激的广告中，有一个美国橄榄球大联盟（NFL）明星球员埃里克·奥博古（Eric Ogbogu）（即“大E”）的特写镜头——他咕哝着大喊：“我们必须保护这座房子。”这一镜头向十几岁的青少年以及年轻的成年男性等目标客户发出了一个响亮的信号，那就是，一个全新的运动服装与装备品牌横空出世了。一直专注于性能与效力的安德玛随后推出了足球钉鞋，其产品线可谓从头到脚全方位地覆盖了球员。然而，2009年全系列跑鞋的上市，切切实实地将它带进了竞争市场，去面对耐克与阿迪达斯这样可怕的对手。这一次产品发布也反映出安德玛由团队运动项目转向吸引更多个体消费者的企图，从而拓展到新的版图——女性运动市场。主题为“运动员

之跑”（Athletes Run）的广告里，很多成绩斐然却并非以赛跑而闻名的运动员身着“幻影幽灵”（Apparition and Revenant）跑鞋奔跑，推广这种技术先进的高端产品。该公司正在考虑推出的下一个新产品——篮球鞋，将会起用崭露头角的NBA新秀布兰登·詹宁斯（Brandon Jennings）为代言人。这也意味着安德玛对耐克与阿迪达斯的部分势力范围更全面与直接的威胁。[1]

本章将要探讨竞争所扮演的角色以及营销者怎样更好地管理品牌，这取决于市场定位与产品所处的生命周期阶段。竞争的激烈程度逐年递增：全球竞争者都渴望在新市场中提升销售额；在线竞争者寻求成本效率以实现渠道扩张；自有品牌和专卖品牌开始提供低价替代品；大品牌利用其杠杆优势将品牌延伸至新品类。[2]由于上述种种原因，产品与品牌的命运随时在发生改变，营销者必须随机应变。

市场领导者的竞争战略

假设一个市场由如图11—1所示的所有企业所占领。其中40%的市场份额掌握在市场领导者手中；30%由市场挑战者所占据；20%在市场跟随者手中，它们不愿打破现状，只想保持现有的市场份额；而剩下的10%市场份额则掌握在市场利基者手中，它们专注于大企业无暇顾及的小市场。

份额	企业
40%	市场领导者
30%	市场挑战者
20%	市场跟随者
10%	市场利基者

图11—1　假设的市场结构

市场领导者占据相关产品最大的市场份额，并在价格变化、新产品推广、分销渠道覆盖和促销力度方面领导行业中的其他企业。历史上的市场领导者包括微软（计算机软件）、佳得乐（运动饮料）、百思买（电子产品零售）、麦当劳（快餐），蓝十字和蓝盾（医疗保险服务）以及Visa（信用卡）。

虽然营销者认为著名品牌在消费者心中拥有独一无二的地位，但是除非该优势企业享有合法的垄断性，否则还是需要时时保持警惕。产品创新可能紧随而来，危及领导者地位；竞争对手也可能会出人意料地挖掘出全新的营销视角或进行一次重大的营销投资；或者，市场领导者发现其成本结构扶摇直上。著名品牌、市场领导者施乐公司便是从不松懈才稳坐行业第一把交椅的。

施乐公司　迫于竞争压力，施乐早就不只是一家复印机公司了。“施乐”已经成为一个动词，带有这个名字的蓝色徽标可以在全世界最广泛的成像产品上看到，并且主宰了高端打印系统市场。施乐公司正在实施宏大的产品线转移，即从传统的卤素光技术转向数码系统，迎接全彩打印时代的到来（顺带说一句，彩色业务所能创造的利润是黑白业务的五倍）。除了不断更新其机器产品，施乐还通过提供需要重复购买的产品与服务来增加营业收入，如文档管理、油墨、墨粉等。它甚至还推出了可控打印服务业务，实际上是帮助公司减少台式打印机的使用，而让员工共享可以复印、打印与传真的多功能机。施乐曾经在应对佳能和小型打印机市场的出现上稍显迟缓，于是开始竭尽全力地保持领先地位。[3]

在许多行业，折扣竞争者的进入降低了市场领导者的产品价格。营销洞察专栏中的“当你的竞争者薄利多销时”描述了市场领导者应该如何应对一个激进的价格杀手。

营销洞察

当你的竞争者薄利多销时

如果企业能够提供物美价廉的产品，那么它就能受到全球消费者的青睐。在美国，超过一半的人每周都会去诸如沃尔玛或塔吉特这样的大型卖场购物。在英国，领先零售商博姿（Boots）、森宝利（Sainsbury）等不得不应对阿斯达（ASDA）和特易购等在价格与质量方面的激烈竞争。

与上述企业类似的价值驱动型企业，如阿尔迪（Aldi）、戴尔、亿创理财（E*TRADE Financial）、捷蓝航空、瑞安航空（Ryanair）以及西南航空等也在改变各年龄或收入层次的消费者购买食品杂货、服饰、机票、金融服务以及计算机的方式。奉行传统竞争模式的企业倍感威胁是很正常的。行业新贵们奉行的竞争战略多是：专注于一个或少数几个细分市场，更好地交付产品或者提供附加值，高效运营降低成本以实现低价。它们已经改变了消费者对产品性价比的期望。

若想参与竞争，主流企业必须重新审视长期以来的战略路线，如成本控制和产品差异化等，提高战略的强度与集中度，并准确无误地加以实施。例如，差异化战略更多的应该是识别价值驱动型企业的商业模式所遗漏的空白，而非仅仅是让企业从竞争群体中脱颖而出这样抽象的目标。有效定价策略意味着要发动一场逐笔交易的认知大战，改变消费者的想法，因为他们认为价值导向型竞争对手的产品总是更便宜。

通常来说，产品货架、商品陈列、工序改造和标价等基本的东西就决定了竞争结果。当碰到价值型竞争对手时，传统企业绝不能掉以轻心。差异化与执行在过去就很有必要，而新的竞争环境增加了它们的益处，也带来了更大的难度。

差异化

营销者必须对自身商业模式中那些可能让其他企业有机可乘的领域加以保护。例如，沃尔格斯公司就避免在价格上和沃尔玛等价值型零售企业竞争，而是在所有业务中强调便利性。它迅速扩张使得门店遍布各地，同时大部分门店都位于转角处，方便泊车。此外，沃尔格斯还重设了商场内部货架摆放以方便顾客进出，并将重要的产品类别如方便食品、一小时照相服务等设在门口位置。为了简化药品销售，公司安装了可以快捷操作的电话热线和网上订购系统，同时在大部分独立门店中都修建了免下车橱窗。这些措施帮助公司将药品收入从1998年的150亿美元大幅提高至2008年的590亿美元，使其成为全美最大的药品连锁店。

执　行

凯马特用价格来迎头撞击沃尔玛的惨痛经历，揭示了按照价值领导者的游戏规则来挑战它们的困难程度。要进行有效竞争，企业可能需要低调处理甚至放弃一些细分市场。例如，为了与瑞安航空和易捷航空（EasyJet）竞争，英国航空将更多的精力放在了价值导向型竞争对手涉猎不多的长途航线上，而较少关注竞争对手所擅长的短途航线。

大型航空公司也曾推出自己的低价航线。但是美国大陆航空（Continental）推出的Lite航线，荷兰皇家航空（KLM）推出的布滋（BUZZ）航线，北欧航空（SAS）推出的雪花（Snowflake）航线以及联合航空推出的穿梭（Shuttle）航线均以失败告终。一种学术观点认为，只有在下述情况下企业才应该实施低价业务：（1）低价运营的新业务使得企业现有业务更有竞争力；（2）新业务给企业

带来的竞争优势在其单独存在的情况下不能获得。汇丰银行、荷兰国际集团（ING）、美林公司和苏格兰皇家银行（Royal Bank of Scotland）所实施的低价业务——汇丰旗下的子银行 First Direct、荷兰国际集团旗下的 ING Direct、美林下属的 ML Direct 和英格兰皇家银行的直接在线保险业务（Direct Line Insurance）——它们的成功部分源自新旧业务相互协同的结果。因此，成功的经验指出，低成本业务的制定和推出必须能够赚取利润，而非仅仅用于防守。

资料来源：Adapted from Nirmalya Kumar, "Strategies to Fight Low-Cost Rivals," *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 104 - 12; Robert J. Frank, Jeffrey P. George, and Laxman Narasimhan, "When Your Competitor Delivers More for Less," *McKinsey Quarterly* (Winter 2004): 48 - 59; Jan-Benedict E. M. Steenkamp and Nirmalya Kumar, "Don't Be Undersold," *Harvard Business Review*, December 2009, pp. 90 - 95.

要保持领先地位，公司首先应该找到扩大整体市场需求的方法。其次，公司必须以适当的攻守策略保护现有的市场份额。最后，即使市场规模不变，企业也应尝试增加其市场份额。下面我们一一来看每个策略。

□ 扩大总体市场需求

当总体市场扩大时，市场领导者通常获利最多。如果亨氏能说服更多的消费者使用番茄酱，在更多的食物或在各种场合都加量使用番茄酱，它的收益将是巨大的，因为其销售量占到全美番茄酱市场的 2/3。总而言之，市场领导者应该争取更多的新顾客或使现有顾客加大产品使用量。

新顾客　每种产品都有潜力去吸引那些尚不了解该产品的顾客，或是因为价格不合理、缺少某些特征而拒绝购买的顾客。正如第 2 章所建议的，企业可以从以下三种群体中寻找新的顾客来源：那些可能使用却仍然没有使用该产品的顾客（市场渗透战略），那些从未使用过该产品的顾客（新细分市场战略），或者那些生活在别处的顾客（地理扩张战略）。

这里有一段原载于星巴克公司网站的文字，讲述了星巴克如何通过多重战略而获得成长。[4]

> 星巴克采购并烘焙优质的全豆咖啡，连同新鲜的精选意式浓缩咖啡饮料、各种西式甜点和星巴克纪念商品、咖啡机等一起在门店出售。此外，星巴克也通过专业销售团队和超市销售其全豆咖啡。同时，星巴克还与合资伙伴联手推出瓶装咖啡饮料星冰乐（Frappuccino）和系列顶级雪糕，并带来其全资子公司泰舒茶（Tazo Tea）生产的全新优质茶饮系列。公司的目标就是把星巴克缔造成为享誉全球的知名品牌。

提高使用数量　营销者可以尝试提高顾客的产品消耗数量、消费水平和使用频率。有时候我们可以通过改变包装或者重新设计产品来增加顾客的产品消耗量。研究表明更大的产品包装能够增加顾客的单次使用量。[5]而如果产品更易获得，冲动型消费品如软饮料、零食的销售量也会增加。

另外，增加使用频率可以通过：（1）在同样的基本使用方法下识别额外使用该品牌的机会；（2）找到与众不同的使用该品牌的新方法。

使用品牌的额外机会。营销方案可以传播使用该品牌的合理性与优势性。高乐氏就通过广告来宣传其漂白剂的多种功效，如消除厨房异味。

而当消费者对产品使用的认知和实际情况迥异时，新的机会就出现了。如消费者可能会忘记更换保质期很短的产品，因为他们高估了产品的保质期。[6]一种策略是将产品更换的日期与某个节日、事件或是一年中的某时段联系起来。另外一种策略是更好地向消费者提供两方面的产品信息：（1）消费者的首次使用时间或产品的更换周期；（2）产品目前的性能状况，例如，吉列剃须刀盒在反复使用后，上面的彩条会逐渐褪色，这也是提醒消费者更换新剃须刀盒的信号。

使用品牌的新方法。提高使用频率的第二种方法是，另辟全新用途。例如，食品公司长期宣传以不同方式用到其品牌产品的食谱。在发现消费者把 Arm & Hammer 牌烘焙苏打粉用作冰箱除臭剂后，该公司还特意对该用途进行大肆宣传，并成功推动一半的美国家庭应用这一方法。公司随即向多种新产品类别进行品牌延伸，如牙膏、止汗剂以及衣物洗涤剂等。

□ 保护市场份额

在试图扩大整个市场规模的同时，市场领导者必须时刻注意保护自己的现有业务不受竞争对手的侵犯：如波音需应对来自空客的强劲竞争；史泰博必须提防欧迪办公；谷歌需要防范来自雅虎和微软的威胁。[7]市场领导者可以怎么做呢？最有建设性的回答就是持续创新。市场领导者应该引领行业不断开发新产品、提供新的顾客服务、提高分销渠道的效率与降低成本。通过提供全面的解决方案，企业可以不断增加其竞争优势和顾客价值。

先动型营销　在满足顾客需求的过程中，我们应该把响应营销、预知营销和创意营销区分开来。响应营销是响应并满足明确表达的顾客需要。预知营销提前感知顾客未来的可能需要。而创意营销是发现和创造顾客并没有提出，但能使他们热烈响应的解决方案。实施创意营销的企业会主动推动市场需求，而不是被动地受市场驱动。[8]

很多公司认为它们的任务只是迎合消费者需求。它们的行为是反应性的，多是由于它们太过忠于顾客导向的范式，完全受制于所服务的市场。相反，成功的企业根据自身的利益来塑造市场，与其努力成为最好的玩家，不如自己来改变游戏规则。[9]

企业需要两种先动型技能：（1）响应预期，用以把握趋势，就像 IBM 从硬件生产商转变为服务提供商所做的那样；（2）创新预期，用以得到创新性的解决方案，就像百事可乐推出 H2OH！（装在瓶子里的纯净水软饮料）那样。注意，响应预期和被动反应有所不同，前者是在假定的变化来临之前就付诸实施，而后者则是在变化产生之后才发生。

先动型企业创造出新产品，服务于消费者未得到满足，甚至还未知的需求。20 世纪 70 年代末，索尼的创立者盛田昭夫（Akio Morita）研发了一个能彻底改变人们听音乐的方式的播放器：便携式磁带播放器，他称之为随身听（Walkman）。公司的工程师坚持认为这种产品没什么市场，但是盛田昭夫坚信自己的眼光。等到随身听 20 周年纪念的时候，索尼已经出售了近 100 种款式的超过 2.5 亿个产品。[10]

先动型企业也可能重设行业内关系，例如丰田与其供应商之间的关系。或者，先动型企业还可能教育消费者，正如美体小铺一直鼓励消费者选择环境友好型产品。

企业需要进行“不确定性管理”。先动型企业：

- 愿意承担风险与失误。
- 具有预见并投资未来的愿景。
- 具有创新能力。
- 灵活而不官僚主义。
- 有很多具备先动思维的管理人员。

那些太过规避风险的企业不会成为赢家。

防御型营销　市场领导者即使不展开攻势，也必须谨防任何主要侧翼被攻击。防御战略的目的在于减少受到攻击的可能性，将受攻击目标引到威胁较小的领域，并设法减弱攻击的强度。防御者的反应速度会给利润造成很大影响。市场领导者可以采用图 11—2 中总结的六种防御战略。

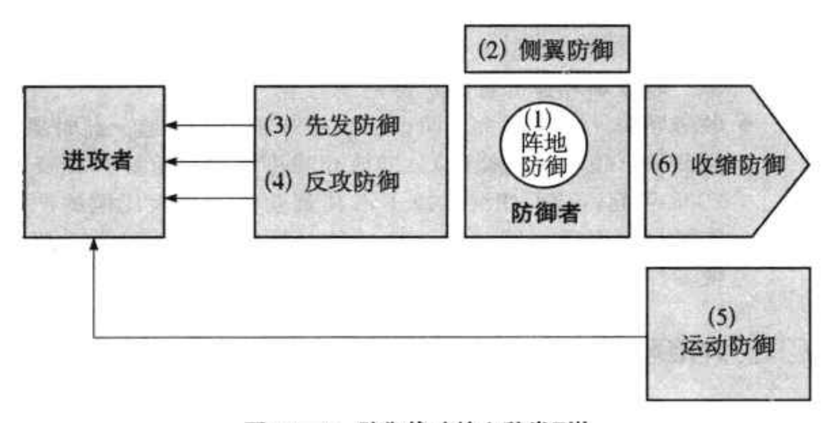


图 11—2　防御战略的六种类型[11]

- **阵地防御**。阵地防御意味着在消费者心目中占据最佳位置，使得品牌形象坚不可摧，这正如宝洁公司所缔造的：在消费者心中，汰渍洗衣粉用于衣物清洗，而佳洁士牙膏用于牙齿防蛀保健，帮宝适纸尿裤则实现健康干爽。
- **侧翼防御**。市场领导者也应该建立一些侧翼以保护其薄弱的前线阵地或作为可能的战略反攻基地。宝洁的子品牌，例如衣物洗涤剂中的格尼（Gain）和 Cheer 以及纸尿裤中的乐芙适都曾扮演过战略攻击与防守的角色。
- **先发防御**。一种更加激进的做法是在竞争对手攻击之前先发制人。公司可以通过几种方法进行先发防御。它可以跨越市场展开游击战，在这里打击这个竞争对手，在那里打击另一个，使得每一个对手都惶恐不安；或者也可以尝试大市场包围，发出信号奉劝竞争对手不要发动进攻。[12]美国银行在全美有 18 500多台 ATM 机和 6 100 家零售分支，对本地性或区域性银行造成了极大威胁。另外一种先发防御的方式是推出一系列新产品并提前宣布。[13]这种事先预告能向竞争对手传递信号：要赢得市场份额就必须实力对决。[14]如果微软宣布了新产品开发计划，小公司就可能会将其开发力量转移到其他领域以避免硬碰硬的竞争。许多高科技公司甚至曾因为放"烟幕弹"而被起诉，它们通过炒作使某些产品在上市前备受期待，而交付日期则一拖再拖，或者只闻其声不见其影。[15]
- **反攻防御**。在反攻防御中，市场领导者可以正面回击或者向进攻者侧翼包抄甚至发动钳形攻势，即侵入攻击者的主营领域使其不得不回营救主。在目睹 UPS 成功侵入自己的航空快递领域后，联邦快递重金收购了多家陆

上快递公司以挑战 UPS 的主营业务。[16]反攻防御的另一种常见方式是进行经济上或者政治上的打压。市场领导者可对弱势产品采用低价策略压倒竞争对手，并从高利润产品中获得收益补偿；或是提早宣布产品即将升级换代，防止消费者购买竞争产品；再或者游说立法者采取政治行动禁止或削弱竞争。

- **运动防御。**在运动防御中，市场领导者通过市场扩大化或市场多样化将其领导地位扩展到新的领域。市场扩大化将企业的焦点从现有产品转移到潜在的通用需求上。因此，诸如英国石油等“石油”公司都在努力重塑其“能源”公司形象。这种转变要求它们研究石油、煤炭、核能、水力以及化工行业。市场多样化则是将企业注意力转移到不相关领域。美国的烟草公司，如雷诺（Reynolds）、菲利普莫里斯等认识到烟草行业受到的限制越来越大后，并没有保护其市场地位或是寻找香烟的替代品，而是迅速涉足诸如啤酒、烈性酒、软饮料和速冻食品这样的新行业。
- **收缩防御。**有时候大公司也无法防守所有的领地。此时最好的方法就是计划性收缩（也叫战略撤退），即放弃弱势领域，重新分配资源至强势领域。从 2006 年起，莎莉相继砍掉了占其营业收入很大比例的产品——包括著名的袜类品牌恒适（Hanes）、全球的身体护理业务以及欧洲的洗涤剂业务，以便专注发展其核心的食品业务。[17]

□ 扩大市场份额

在许多市场中，企业的市场份额每提高一个百分点就能带来数千万美元的收益。难怪在诸多市场中，市场份额的竞争会变得如此激烈。然而，市场份额的增加并不意味着就能自动产生更高的利润，尤其是对于那些尚未形成规模经济的劳动密集型服务企业而言。能否获取更高的利润在很大程度上取决于公司的战略。[18]

由于通过并购获取更高市场份额所付出的成本可能远远超过其收益价值，因此，公司应该首先考虑如下四个因素：

- **引起反托拉斯行动的可能性。**如果主导厂商在某个市场上进展过于深入的话，失意的竞争者可能会控诉它“垄断”并寻求法律行动。例如，微软和英特尔不得不在全球范围内应对无数的诉讼和法律上的挑战，因为它们的某些做法被认为是不适当的或非法的商业实践，是对市场权力的滥用。
- **经济成本。**图 11—3 显示，一旦市场份额超过某一水平，公司收益率将会随着市场份额的增长而降低。如图所示，公司的最优市场份额是 50%，此后获得更大市场份额的成本会大于其价值。那些“顽固”的顾客可能会讨厌这种公司而忠诚于竞争对手，或者有独特的需求，或者偏好与较小的供应商打交道。而法律工作的成本、公共关系费用以及游说费用都会随着市场份额的增加而增加。力图获取更高的市场份额在以下情况中是不合理的：细分市场不具备吸引力，买方希望供给来源多样化，退出壁垒非常高，以及规模经济或体验经济几乎不存在时。一些市场领导者甚至通过有选择地减少弱势领域的市场份额来提高企业的盈利能力。[19]
- **开展错误营销活动的危险。**那些成功获取市场份额的公司一般在以下三个方面胜过其竞争者：新产品推介活动、相对产品质量和营销花费。[20]那些试图通过比竞争者更大幅度的降价来提升市场份额的公司往往收获甚微，因为

相当一部分竞争对手能够承受其降价幅度或通过增加附加价值来阻止买家转换品牌。

- **增长的市场份额对实际质量和感知质量的影响。**[21] 过多的顾客会使得公司资源紧张，影响产品价值和服务传递。总部位于美国夏洛特的 FairPoint 通信公司在购买了威瑞森无线通信公司新英格兰地区的固话业务之后，很难再抽出资源来整合所得的130万客户。缓慢的过渡与大量的服务问题引起了顾客的不满与监管者的愤怒，最终导致其破产。[22]

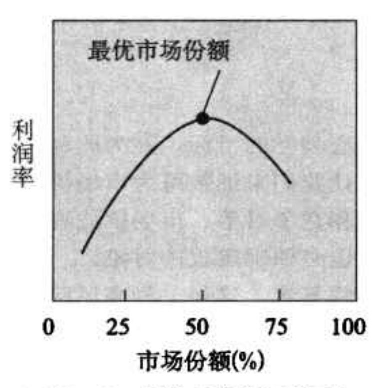


图 11—3 最优市场份额的概念

■ 其他竞争战略

市场占有率在某一行业中居第二、第三或者其后的公司通常称为亚军公司或者跟随性公司。像百事可乐、福特、安飞士等在各自领域都是非常大的公司。通常它们可以在两种姿态中取其一：作为市场挑战者，以激进的方式进攻市场领导者和其他竞争者，夺取更大的市场份额；或者作为市场跟随者而不“兴风作浪”。

□ 市场挑战者战略

许多市场挑战者能够逼近甚至赶超领导者。丰田现在的汽车产量超过了通用汽车，劳氏则给家得宝带来了不少压力，而 AMD 公司甚至已经逐步蚕食英特尔的市场份额。[23] 饮料行业中的成功挑战者则是 SoBe 公司。

SoBe 公司 在任何超市、杂货店或便利店中，竞争最激烈的货区之一就是饮料货区了。SoBe 能在1996年成功面世取决于聪明的营销计划与富有创意的执行。以现有品牌斯纳普（Snapple）与亚利桑那（Arizona）为目标，创始人约翰·贝洛（John Bello）想要创建一个新潮的果汁与冰茶品牌。它应该是有趣的，具有创新性与附加价值。SoBe 推出的第一个成功产品是3G红茶。3G指饮料中包含的人参（ginseng）、巴西可可（guarana）与银杏（ginkgo）成分。包装上的蜥蜴形象来自一家标志性的南海滩（South Beach）旅馆，并成为 SoBe 品牌形象中不可或缺的部分。机能利益的组合（3Gs）、色彩绚丽的

包装、强大的销售团队所确立的显著货架位置以及一系列新产品的稳步推出使得SoBe实现了爆炸式增长。“做你自己”（SoBe Yourself）的宣传标语把握了该品牌作为挑战者的气质，也与它打破传统的游击式营销宣传相呼应。例如，“SoBe爱巴士”（SoBe Love Buses）的活动创造了产品展示的大好时机，而对滑雪运动员波德·米勒（Bode Miller）和高尔夫球员约翰·戴利（John Daly）这样离经叛道的运动员的赞助也引起了不小的争议。SoBe在2001年1月被百事可乐收购，如今提供的产品包括茶、果汁、混合饮料、保健饮料、维生素水与抗氧化剂水（Lifewater），以及运动饮料。该公司还注册了口香糖与巧克力产品的同名品牌。[24]

挑战者制定雄心勃勃的目标，并为此利用一切资源，而领导者的经营也可能变得循规蹈矩。现在让我们来细数可为市场挑战者所用的竞争性进攻战略。[25]

确定战略目标和竞争对手 市场挑战者首先必须明确其战略目标，通常是扩大市场份额。挑战者也必须确定攻击对象。

- **可攻击市场领导者**。这是一种高风险高回报的战略，尤其是领导者在该市场做得并不好时，此种方法非常明智。施乐就因开发出更好的复印程序而从3M公司那里夺取了复印市场。但是不久之后，佳能就凭借桌面复印机抢占了施乐相当多的市场份额。这种战略往往还有一个额外收益，即拉开与竞争者的距离。当米勒淡啤（Miller Lite）在2004—2005年间利用产品质量攻击百威淡啤（Bud Light）时，银子弹啤酒则逐渐淡出人们的视线。
- **可攻击与自己规模相同，但是经营不善或者资金短缺的公司**。这些公司的产品老化，价格过高或不能在其他方面满足顾客需求。
- **可攻击小的地方性或者区域性公司**。很多大银行都通过吞噬更小的区域银行或者说“小鱼”才成长为现在的规模。

选择一种普遍的攻击战略 针对明确的竞争对手和目标，有哪些攻击策略可供选择呢？我们可以识别出以下五种：正面攻击、侧翼攻击、围堵攻击、迂回攻击和游击战。

- **正面攻击**。在纯粹的正面攻击战中，进攻者在产品、广告、价格和分销方面与对手进行正面比拼。这种力量比拼意味着拥有更多资源的一方会取得最终胜利。而如果市场领导者不反击，或者进攻者能让市场相信其产品可媲美领导者，一种改良的正面攻击，如降价等将会起作用。Helene Curtis公司就擅长让顾客相信其品牌——如Suave和Finesse——质量堪比高价品牌，却更物超所值。
- **侧翼攻击**。侧翼攻击也意味着识别细分市场中的转变，因为这些转变可能导致市场缝隙的形成，企业可冲入这一市场缝隙进行填充，进而将其发展为优势细分市场。对于资源比对手少的挑战者来说，这种策略特别具有吸引力，其胜算也比正面攻击更大。侧翼攻击可以遵循两个战略维度——地理的和细分市场的。在一次地理性攻击中，挑战者要识别出领导者表现逊色的区域范围。尽管互联网在多个市场中夺走了报纸的读者和广告商，但是独立新闻传媒（Independent News & Media），这家拥有102年历史的爱尔兰媒体公司却将旗下175种报纸和杂志中的大部分售往经济发达但网络发展相对薄弱的国家，如爱尔兰、南非、澳大利亚、新西兰和印度等。[26]另一种侧翼攻击战

略是去满足那些未被覆盖的市场需求。Ariat 牛仔靴就曾经挑战过长期的市场领导者 Justin Boots 和 Tony Lama，它的靴皮每一寸都来自农场，同时靴子根据人体工学原理设计，穿起来如跑鞋一样舒服，这算是牛仔靴的全新优点。[27]

- **围堵攻击**。围堵攻击就是试图通过闪电战获取敌人的大片领土，它意味着在多个正面发动浩大的进攻。当挑战者掌握了更优的资源时，此种攻击方式就是明智的。为了对抗夙敌微软，美国太阳微系统公司（Sun Microsystems）准许成百上千个公司和数百万的软件开发者在任何种类的用户设备上使用 Java 软件。随着消费者的电子产品逐渐数字化，Java 软件也逐渐出现在更大范围的小机件中。
- **迂回攻击**。最间接的攻击战略是绕过所有对手，进攻最易夺取的市场。这种战略提供了三种方针：多样化发展不相关产品，多样化发展新的地理市场，跃进式发展新技术来排挤现有产品。百事可乐曾运用迂回战略来对抗可口可乐：（1）1997 年，抢在可口可乐推出达萨尼品牌之前，成功铺开了阿夸菲纳瓶装水的全美渠道；（2）1998 年，成功收购市场份额约为可口可乐美汁源（Minute Maid）两倍的橙汁巨头纯果乐公司（Tropicana）；（3）2000 年，以 140 亿美元收购了拥有运动饮料市场领导品牌——桂格燕麦公司的佳得乐。[28]在采用技术跃进的方法时，挑战者耐心地研究开发出下一代新技术，从而将战场转移到自己的优势领域。在搜索引擎行业，谷歌就是利用技术跃进战略超越雅虎而成为市场领导者的。
- **游击战**。游击战由发动小型的、断断续续的攻击组成，骚扰对手使其士气低沉，从而最终赢得持久的立足之地。采取游击战的挑战者同时使用常规和非常规的进攻方式，其中包括选择性降价、频繁的广告促销战以及不时的法律行动。虽然花费可能会小于正面攻击、围堵攻击或者侧翼攻击，但是游击战的成本还是不菲。如果挑战者希望打败对手，通常还是要以一次更强的进攻作为后盾。

选择特定的攻击战略 营销方案的任何方面都可能作为进攻的基础，如低价或打折的产品、新的或改良的产品和服务、更加多样化的产品或者新颖的分销战略。挑战者的成功取决于如何结合各项更为具体的战略来逐渐提升自身地位。

□ 市场跟随者战略

西奥多·莱维特认为产品模仿战略可能跟产品创新产略一样有利可图。[29]在他称之为“创新模仿”的战略中，创新者承担了开发新产品、使之进入分销渠道、告知并培育消费者的大量成本。所有这些工作和风险带来的回报就是通常会成为市场领导者。但是，其他公司能紧随其后复制或者改良新产品。尽管不太可能赶超领导者，但是这个追随者也能获取很高的利润，因为它没有承担任何创新成本。

S&S 摩托车公司 S&S 摩托车（S&S Cycle）是世界上最大的完整发动机和主要机车零件的供应商，其超过 15 家的客户公司每年都制造出成千上万台哈雷式（Harley-like）沙滩摩托车。由于能为顾客进行个性化定制，这些

克隆产品每辆要价高达 3 万美元。通过改善哈雷-戴维森的手工艺，S&S 在业界树立了名声。其顾客通常是那些本想购买哈雷产品，却受挫于哈雷经销店漫长交货期的消费者，还有一些顾客则纯粹是想要购买 S&S 强大可靠的发动机。S&S 每年都会订购一辆新的哈雷-戴维森摩托车，拆解其发动机并设法改进，以此与不断演进的市场保持同步。[30]

许多公司宁愿跟随而不愿挑战市场领导者。"意识平行主义"的思维方式在钢铁、肥料、化工等资本密集、产品同质的行业非常普遍。在这些行业，产品差异化和形象差异化的机会很小，服务质量相差不大，价格敏感度非常高。这些行业非常排斥短期抢占市场的行为，因为这种战略只会引起强烈的报复。相反，它们通常复制领导者的做法，为购买者提供类似的产品和服务。市场份额显示出高度的稳定性。

但这并不是说市场跟随者缺乏战略。它们必须清楚如何保留现有顾客以及如何赢得相当份额的新顾客。每个跟随者都试图在选址、服务或者财务等方面为其目标市场带来独特的优势，并时刻保持低廉的制造成本、优质的产品和服务质量，从而具备一定的防御性。一旦有新市场开放，跟随者也应该进入。跟随者还需要设计一条成长路线，但前提是这条路线不会带来竞争性报复。这里我们区分四种主要的战略：

1. **伪造者**。伪造者完全复制领导者的产品和包装，在黑市或者通过地下经销商出售。唱片公司、苹果和劳力士（Rolex）就一直被假冒伪劣的问题所烦扰，尤其是在亚洲地区。
2. **克隆者**。克隆者效仿领导者的产品、名称和包装，但会加以少许变动。例如，Ralcorp 控股公司销售与某品牌麦片包装相似的产品。它旗下的麦圈（Tasteeos）、水果环（Fruit Rings）和玉米片（Corn Flakes）每盒售价比领导品牌的产品便宜了将近 1 美元；该公司的市场份额在 2008 年占到 28%。
3. **模仿者**。模仿者从领导者产品中复制一些东西，但是会在包装、广告、定价和选址等方面保持差异性。只要模仿者不展开强烈攻势，领导者就不会对此太过介意。在佛罗里达州罗德代尔堡长大的费尔南德斯・普加尔斯（Fernandez Pujals）把达美乐比萨送货到家的理念带到了西班牙。他借了 8 万美元在马德里开设第一家店。而现如今，他在欧洲和拉丁美洲拥有将近 1 050家电话比萨（Telepizza）连锁门店。
4. **改良者**。改良者对领导者的产品进行调整或改良。它们可能会选择在不同的市场销售产品，但往往很可能成长为未来的挑战者，正如许多日本公司在改良舶来产品之后所做的那样。

跟随者能赚多少呢？正常情况下，会少于领导者。比如，一项对食品加工企业的调查显示，最大的公司平均投资回报率是 16%，位列第二的公司是 6%，第三位的是 −1%，第四位的则是 −6%。难怪通用电气的前首席执行官杰克・韦尔奇会要求他的每个业务部门都必须达到市场的前两名。跟随者战略通常不是一条回报丰厚的途径。

□ 市场利基者战略

如我们在第 8 章所介绍的，除了在一个巨大的市场中成为跟随者外，另一个选

择就是在小市场中成为领导者，或者叫利基者。小公司通常都要避免与大公司竞争，因而它们会选择大公司不太感兴趣的小市场作为目标。但即使是大的、盈利性很好的企业也可能为一些业务部门或旗下公司选择利基战略。

伊利诺伊工具厂 伊利诺伊工具厂（Illinois Tool Works，ITW）生产数千种产品，其中包括钉子、螺丝、六罐装汽水的塑料托盘、自行车头盔、背包、宠物项圈的塑料扣子、可重新封口的食品包装袋和其他产品。从20世纪80年代后期起，该公司每年都会进行30～40起并购，不断为其产品线增加新产品。伊利诺伊工具厂在54个国家拥有超过875家自治化和扁平化的业务单位，雇用了6.5万名员工。如果某部门要推出一种新产品，公司会将其产品和人力分离出来，成立一个新的业务单位。尽管遭遇困难的经济时期，在2008年伊利诺伊工具厂仍然获得了收益增长。[31]

那些只有较小市场份额的公司也可通过明智的利基策略来获取高额利润。这些公司往往倾向于提供高价值、收取溢价、降低制造成本、塑造强大的公司文化与愿景。家族企业Tire Rack每年通过网络、电话和邮件，从位于印第安纳州南本德的工厂卖出200万个特质轮胎。[32]本部设在休斯敦的VAALCO能源公司认为美国国内盲目开采石油的公司过多，因此在外国获得财富的几率更大。在非洲中西部的加蓬海岸开发油田时，它碰到的竞争者果然少很多，而所得的收入自然也多得多。[33]

小市场的平均投资回报率超过了大市场。[34]为什么市场利基策略如此有利可图？主要原因是市场利基者深入了解目标顾客，比其他随意进入该市场的竞争者能更好地满足消费者的需求。因此，市场利基者能够在成本之上收取实在的价格。它们获得高边际收益，大市场的参与者则获取高额销售量。

市场利基者有三项任务：创造利基、扩大利基与保护利基。市场利基战略的主要风险在于，某一市场利基可能会枯竭或者遭遇攻击。此后，公司可能会陷入困境，因为它所拥有的高度专门化资源可能没有其他高价值的替代用途。

Zippo公司 随着吸烟的人越来越少，位于宾夕法尼亚州布拉德福德的打火机制造商Zippo公司发现，其标志性的金属打火机市场正日渐衰竭。Zippo的营销人员开始察觉到，他们需要进行产品多样化，将注意力拓宽至“出售火种”的业务。公司计划在2010年之前把对烟草相关产品的利润依赖度降至50%左右，尽管这一目标因为经济衰退而搁浅，Zippo还是决意扩展其品牌含义，囊括“所有与火相关的产品”。它在2001年推出了一种细长型的可用于点蜡烛、烤架和壁炉的多用途打火机；收购了刀具厂商W. R. Case & Sons Cutlery公司和以精优的意大利皮革产品闻名欧洲的DDM Italia公司。与此同时，Zippo还打算通过Dicks，REI和True Value这样的奥特莱斯店销售一系列户外产品。[35]

公司必须不断创造新的市场，因为利基市场可能会逐渐衰退。营销备忘专栏中的“市场利基的专家角色”概述了一些备选方案。公司应该“坚持它的市场利基战略”，但不必坚守它的某个利基市场。这就是多重利基市场战略比单一利基市场战略更可取的原因。在两个或者多个利基市场形成势力，公司就能提高存活的几率。

营销备忘

市场利基的专家角色

成功获得市场利基的关键是专业化。下面是一些可能的专家角色：

- 终端用户专家：公司专门为一类终端用户服务。例如，一个增值转售商为特定的顾客细分市场定制计算机硬件和软件，并在此过程中获取溢价。
- 垂直层次专家：公司专门从事产品—分销价值链的某垂直层次。例如，一个铜制品公司可能专注于生产原铜、铜制零件或者铜制产成品。
- 顾客规模专家：公司专注于小型、中型或大型客户的某一种。许多市场利基者专门为那些被大公司忽视的小客户提供服务。
- 特定顾客专家：公司只向一个或少数几个客户进行销售。许多公司将全部产品出售给沃尔玛或通用汽车这样的单一客户。
- 地理区域专家：公司只在世界上的特定地点、地带或区域销售产品。
- 产品或产品线专家：公司只生产一种产品或者只有一条产品线。某生产商可能只生产显微镜的镜片，而某零售商可能只出售领带。
- 产品特色专家：公司专门生产某种特定产品或者具有某种特色的产品。Zipcar租车公司的汽车共享服务针对的就是那些在美国七个主要城市中生活和工作、频繁使用公共交通但仍需每个月使用几次轿车的人。
- 订单生产专家：公司为个人客户定制化生产产品。
- 性价比专家：公司经营市场上最低端或最高端的产品。夏普AQUOS就专注于高质量、高价格的液晶电视和屏幕配件市场。
- 服务专家：公司提供一种或者多种其他公司所没有的服务。例如，某银行可能接受电话贷款申请并能送钱上门。
- 渠道专家：公司专攻一条分销渠道。例如，一家软饮料公司开展一项只在加油站提供的大规模服务。

公司进入某市场时，应该首先将目标对准一个利基市场而非整个市场。手机行业一直呈显著增长态势，但是随着新的潜在用户数量的萎缩，这一行业现在也面临激烈的竞争。爱尔兰的一个新兴公司——数字手机集团（Digicel Group）就成功打入了少数几个还在高速增长的细分市场之一：还没有手机的穷人市场。

数字手机集团 2001年，数字手机集团的首席执行官丹尼斯·奥布莱恩（Denis O'Brien）听说，牙买加政府打算开放长期被英国电信巨头大东电报局（Cable & Wireless）垄断的当地电话市场，便即刻从他投资的第一家电信公司——Esat电信集团的营业收入中取出将近5 000万美元购买了一个牌照。奥布莱恩之所以决意冒险，是因为他知道在牙买加建立陆上通讯线路需要两年多时间，而牙买加仅4%的居民拥有手机。在短短100天内，数字手机集团就以便宜的话费与手机以及改进的服务吸引了近10万个签约客户。8年后，数字手机集团在加勒比海岸与中美洲市场上拥有超过800万客户，并以实惠的价格、全面的覆盖、优良的顾客关怀与多样的产品和服务赢得了市场声誉。它的手机也进入太平洋地区的斐济、萨摩亚、巴布亚新几内亚等国市场。而在牙买加，它已经晋升为该地区的市场领导者，并相应地成为积极的体育活动赞助商和慈善事业支持者。[36]

产品生命周期营销战略

一家公司的定位和差异化战略应该在产品生命周期（product life cycle，PLC）中随产品、市场以及竞争者的变化而变化。说产品有生命周期意味着以下四点：

1. 产品拥有有限生命。
2. 产品销售经历不同阶段，每个阶段对销售者来说都有不同的挑战、机会和问题。
3. 利润在产品生命周期的不同阶段有起落。
4. 在生命周期的每个阶段，产品需要不同的营销、财务、制造、采购和人力资源战略。

产品生命周期

大部分产品的生命周期曲线都呈钟形（见图 11—4），这种曲线被典型地分为四个阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期。[37]

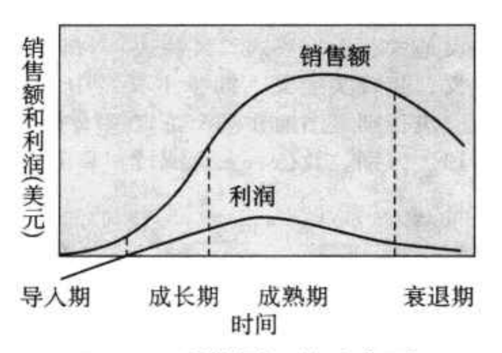


图 11—4　销售额与利润生命周期

1. **导入期**：随着产品被引进市场，销售额缓慢增长。由于产品推广花费巨大，因此毫无盈利可言。
2. **成长期**：在该阶段市场接受度大幅增长，并有持续的利润提升。
3. **成熟期**：销售额增长速度放缓，因为大部分潜在的购买者都已接受了产品。由于竞争加剧，利润保持平稳或下降。
4. **衰退期**：销售额呈下降趋势，利润减少。

我们可以用产品生命周期概念来分析一种产品类别（含酒精饮品）、一种产品形式（白酒）、一个产品（伏特加）或一个品牌（Smirnoff）。并非所有产品的生命周期曲线都呈钟形。[38]另外三种模式如图 11—5 所示。

图 11—5（a）所示的是一种成长—衰退—成熟模式。这通常是小型厨房电器如搅拌器和面包机的特征。产品导入期的销售额增长迅速，然后落入“僵化”水平并持续下去，这是由于后期采用者出现首次购买以及早期采用者更换产品的缘故。

图 11—5（b）所示的周期—次周期模式经常用来描述新药的销售额走势。制药公司积极推广它的新药，这就导致了第一个周期，随后销售额开始下降，公司又发起另一轮推广活动，促成第二个周期（通常强度和持续性都比第一个弱）。[39]

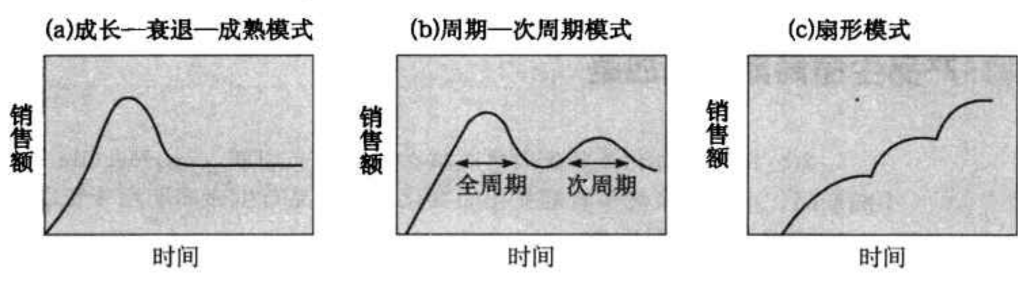


图 11—5 普通的产品生命周期模式

另一种常见的模式就是扇形生命周期，如图 11—5（c）所示。在这种模式下，销售额经历了一连串基于新产品特征、新用途或新用户的发现的生命周期。如尼龙的销售额就因为越来越多的新用途——降落伞、袜子、衬衫、地毯、船帆和汽车轮胎——随时间流逝而接连地被发现，其生命周期曲线呈现扇形。[40]

□ 风格、流行和时尚的生命周期

我们有必要区分三种特殊的产品生命周期类型，即风格、流行和时尚（见图 11—6)。风格是在人类各项活动领域中出现的基本而独特的表达方式。风格可以出现在住宅（殖民地式、大牧场式、哥特式）、衣着（正式、商务休闲、运动），或者艺术（现实主义、超现实主义、抽象主义）中。一种风格能够持续数代，时而风行，时而落伍。流行则是当前在某个特定领域中受到认可或欢迎的风格。流行一般会经历四个阶段：区别、效仿、大众流行和衰退。[41]

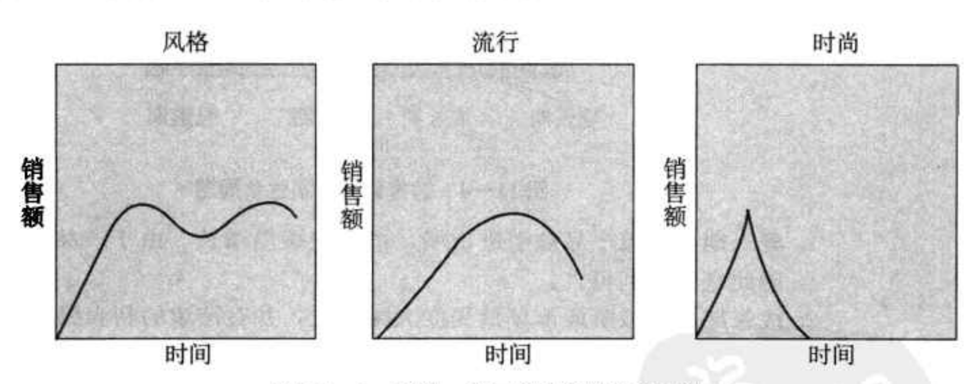


图 11—6 风格、流行和时尚的生命周期

流行的生命周期长度难以预测。一种观点认为，流行的结束是因为它们意味着购买时的妥协，消费者不久就开始希望获得缺失的属性。[42]例如，小型汽车可能很流行，但当汽车变得越小，它们就让人越不舒服，这时候越来越多的消费者开始想买更大的汽车。另一种解释是，太多的消费者采用了这种流行，因而让其他人转向离开。还有一种解释是，一种特定流行的周期长度取决于该流行满足消费者真正需求的程度，与社会中其他趋势相一致的程度，符合社会规范和价值的程度，以及其发展受到的技术限制程度。[43]

时尚是迅速进入公众视线并被热情接受，高峰来的早同时衰退的也快的流行。它们的接受周期是非常短的，倾向于吸引少数的一群寻求刺激或想要凸显自

己与众不同的追随者。时尚是无法长久的，因为它们通常不能满足强大的需求。市场营销的赢家是那些早早地嗅到时尚并将它们融入具有持久力的产品中，进而发挥杠杆优势的公司。下面是一家公司的成功故事，它设法延长时尚生命的长度。

《追根问底》游戏 自1982年在国际玩具博览会上首次亮相后，《追根问底》(Trivial Pursuit) 游戏已经用17种语言在26个国家中卖出8 800万套，并且仍是最畅销的成人游戏之一。帕克兄弟公司 (Parker Brothers) 每年都通过更新问题来制造新游戏，从而保持了产品的受欢迎程度。同时，他们也不断开发衍生品——旅行套装、儿童版、《追根问底》Ⅳ系列以及与运动、电影和年代等相联系的各类主题版本，总共有23种之多。该游戏有多种多样的获取平台：用维珍互动娱乐 (Virgin Entertainment Interactive) 的互动游戏光盘玩，上公司自己的网站 (www.trivialpursuit.com) 在线玩，以及通过手机登录其移动版本来玩。如果你在约会晚餐中不知该说些什么，没关系，NTN娱乐网络公司已经将《追根问底》引入了3 000多家餐馆。[44]

□ 营销战略：导入期和开拓者优势

由于推出一种新产品、解决技术问题、建设分销渠道以及赢得消费者认可是需要花费时间的，因此导入期的销售额往往增长缓慢。[45]利润为负甚至更低，促销费用占销售额的比例则处于最高水平，这是因为需要：(1) 告知潜在顾客；(2) 引导产品试用；(3) 确保零售通路的分销。[46]公司专注于那些最愿意购买的顾客。由于成本高，价格也倾向于高位。

公司计划推出一种新产品时必须决定何时进入市场。最先进入市场当然有回报，但是也有高昂的风险和花费。如果公司有优良的技术、质量或品牌优势来创造市场优势，稍晚些进入是明智的。

在产品生命周期缩短的时代，加速创新的时间是必不可少的。早进入市场被证明是有利的。先前的一个研究发现，如果某个产品晚半年推出——但在预算内——前5年的利润平均减少33%；若按时上市而预算超支50%，平均利润只减少4%。[47]

大部分研究指出，市场开拓者获得了最大的优势。[48]例如，金宝汤、可口可乐、贺曼和亚马逊等公司就一直保持着市场主导地位。又如，1923年的25家市场领导者有19家在60年后的1983年仍然是市场领导者。[49]而在一个生产产业用品企业的样本中，66%的开拓者都存活了至少10年，而早期跟随者的这一比例只有48%。[50]

开拓者优势的来源又是什么呢?[51]如果产品令人满意，那么早期用户就会记住开拓者的品牌名称。开拓者的品牌同时也确立了这类产品应该具备的属性。[52]开拓者品牌通常以市场的中层为目标，以便争取更多的客户。顾客惯性也会起到作用；同时还存在生产者优势，即规模经济、技术领导地位、专利、稀缺资源的所有权，以及其他的进入壁垒。开拓者的营销支出更为有效，能获得更高的消费者重复购买率。借由追求多样化的战略，机敏的开拓者能够永久性地保持它的领导地位。[53]

然而，开拓者优势也并非必然。[54]Bowmar (掌上计算器)、苹果公司的Newton

（掌上电脑）、网景（网页浏览器）、雷诺（圆珠笔）和奥斯本（便携式计算机）都曾是市场开拓者，但都被后来的进入者超越。先行者也要提防所谓的“第二波进入者优势”。

史蒂文·施纳尔（Steven Schnaar）研究了模仿者超越创新者的 28 个产业。[55] 他发现这些失败的开拓者存在一些缺点，包括：新产品过于粗糙，定位不当，或在有强劲需求之前过早出现；产品开发成本耗尽了创新者的资源；缺乏资源与后进入的大公司竞争；管理不善或有害无益的自满。成功的模仿者的崛起，在于通过更低的价格，持续改进的产品，或者利用残酷的市场力量超过开拓者。现在主导个人计算机市场的企业，包括戴尔、惠普和宏碁，没有一家是先行者。[56]

彼得·戈尔德（Peter Golder）和杰拉尔德·特里斯（Gerald Tellis）对开拓者的优势提出了更深一层的怀疑。[57] 他们区分了三类开拓者：发明者，第一个开发出新产品类别中的专利；产品开拓者，最先开发出操作模式；市场开拓者，最早在新产品类别中出售产品。在他们的样本中还包括没有存活下来的开拓者。他们得出这样的结论：尽管开拓者可能仍然有一种优势，但是大量的市场开拓者失败了，比报道出来的多，而大量的市场领导者获得了成功（尽管他们并不是开拓者）。后进入者超过市场开拓者的例子有：IBM 在大型计算机上超过了斯伯利（Sperry），三菱在录像机上超过了索尼，以及通用电气在 CAT 扫描仪上超过了 EMI。

在一项较近的研究中，特里斯和戈尔德识别出决定长期市场领导地位的五大因素：大众市场的愿景、坚持不懈、不断创新、财务承诺和资本杠杆。[58] 其他研究则强调了在产品创新中新颖性的重要。[59] 如果开拓者以真正全新的产品打开市场，如赛格威电动滑板车（Segway Human Transporter），那么要生存下来则是一个很大的挑战。相反如果以渐进式创新进入市场，就像给 MP3 播放器增加视频功能的情况，那么开拓者的存活率要高得多。

开拓者应该设想各种可以进入的产品市场，并要知道一下子全部进入是不可能的。假设市场细分分析揭示的产品市场细分如图 11—7 所示。开拓者应该分析各个产品市场单独的和叠加的潜在利润，并决定市场扩张的路径。图 11—7 中的开拓者，计划首先进入产品市场 P_1M_1，然后把产品带到第二个市场（P_1M_2），再在第二个市场中推出第二种产品，让竞争对手措手不及（P_2M_2），然后把第二种产品带回第一个市场（P_2M_1），再为第一个市场引入第三个产品（P_3M_1）。如果这个计划成功，那么这个开拓者将占有前两个细分市场的大部分，并为之提供两到三种产品。

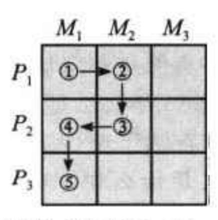


图 11—7 产品市场扩张的长期战略（P_i＝产品 i，M_j＝市场 j）

□ 营销战略：成长期

成长期的特征就是销售额迅速攀升。早期采用者喜欢这个产品，其他消费者则

开始购买它。受这种良机所吸引，新的竞争者将进入。它们推出新的产品特色，并扩展分销渠道。

价格保持不变或者稍有回落，这取决于需求的增长速度。公司维持促销支出水平不变或者稍有增加，以应对竞争并继续培育市场。销售额增长速度远远超过促销花费，带来了促销费用/销售额比率的可喜下降。由于促销支出平摊到更大基数的产品上，并且由于生产者的学习效应，单位制造成本比价格下降速度快，利润在这一阶段得以增长。对于这个阶段，公司必须小心监控在成长上由加速变为减速的变化，以便准备新的战略。

在成长阶段，为使市场份额保持快速增长，公司应使用如下几种策略：

- 改进产品质量，增加新的产品特色，改进样式。
- 增加新的型号和侧翼产品（即不同大小、风味等的产品）以保护主产品。
- 进入新的细分市场。
- 增加分销覆盖面积，进入新的分销渠道。
- 广告诉求从让消费者认识并试用产品转变到鼓励他们对产品保持偏好与忠诚。
- 以更低的价格吸引具有价格敏感性的下一层级客户。

通过投资于产品改进、促销和分销，公司能够占据优势地位。它在当前利润最大化与高的市场份额之间权衡，并寄希望于在下一阶段获得更大的利润。

□ 营销战略：成熟期

在某个时点，销售额增长率会减缓，产品则进入一个相对成熟的阶段。大部分产品正处于其生命周期中的成熟阶段，这一阶段通常也比前一阶段持续的时间长。

成熟期可以分为三个阶段：成长、稳定和衰退的成熟。在第一个阶段，销售额增长率开始下降，没有新的分销渠道可以进入，而新的竞争性力量出现。在第二个阶段，由于市场饱和，人均销售额没有太大变化。大部分潜在消费者已经试过该产品，未来销售量受制于人口增长和替代需求。在第三个阶段，也就是衰退的成熟期，绝对销售额水平开始下降，同时顾客开始转向其他产品。

成熟期的第三个阶段面临的挑战最大。销售额下降带来行业产能过剩，这导致更加激烈的竞争。市场开始“洗牌”，实力薄弱的竞争者退出行业。少数几个行业巨头主宰市场——它们可能是质量领导者、服务领导者或者成本领导者，主要通过大规模与低成本获利。在它们周围是众多的市场利基者，包括市场专家、产品专家与定制化公司。

此时的问题是，公司是应该努力成为行业三大之一，通过高销量和低成本来赚取利润，还是应该追求利基战略，通过小规模和高边际利润来盈利。有时候，市场会趋于高端和低端细分市场的两极化，而处于两级之间的公司的市场份额日益减少。下面是瑞典家电制造商伊莱克斯如何应对这种情形的例子。

伊莱克斯 2002年，伊莱克斯面临一个急速两极分化的家电市场：一端是低成本的亚洲公司如海尔、LG和三星，它们带来低价格的压力；另一端是溢价竞争对手如博世（Bosch）、Sub-Zero和维京等的不断壮大，并以中端品牌的市场萎缩为代价。伊莱克斯的新任首席执行官汉斯·斯塔伯格（Hans Stråberg）决定重新思考其顾客的需要和需求，摆脱中端定位。他根据20种不

同类型消费者的生活方式和购买方式来细分市场。例如，伊莱克斯现在成功地把蒸汽炉卖给了具有健康取向的消费者，而原本为小型厨房设计的微型洗碗机现在有了更广泛的消费者细分市场，即针对喜欢频繁洗碗的人士。对那些被困在成熟市场两极中间的公司来说，斯塔伯格有如下建议："从消费者出发，了解他们的潜在需求以及他们所经历的问题……然后集中所有的困惑，发现消费者的真正需要。据说亨利·福特（Henry Ford）曾经说：'如果我问过消费者真正想要什么，那么我造出的可能只是跑得更快的马。'即使消费者表达不出来真正想要什么，我们也得设法弄清楚。"[60]

一些公司摒弃衰弱的产品，专注于新产品和盈利性更好的产品。然而，它们可能忽视了许多成熟市场和老产品仍然具有的高潜力。那些被广泛认为已经成熟的行业——汽车、摩托车、电视、手表、相机，被日本人又在其中找到了为顾客提供新价值的方式。改变品牌进程的三种方法分别是市场、产品和营销方案的调整。

市场调整 企业可以在构成销售量的两大因素上分别下工夫，从而扩展成熟品牌的市场：销售量＝品牌用户数量×每个用户的使用率，如表 11—1 所示，但竞争者也能使用相同的方法。

表 11—1 **提高销售量的可选方式**

扩展品牌用户的数量	提高用户的使用率
● 争取非用户。例如航空运输服务的增长要诀在于不断地搜寻那些新客户，并向他们证明使用航空运输的好处要比地面运输的多。	● 促使消费者在更多场合使用产品。例如，把金宝汤产品当做小吃；用亨氏的醋擦洗窗户。
● 进入新的细分市场。例如当固特异决定通过沃尔玛、西尔斯和折扣轮胎公司来销售它的轮胎时，其销售份额立即猛增。	● 促使消费者每次使用更多的产品。例如饮用更大杯的橙汁。
● 吸引竞争者的顾客。例如帕芙（Puffs）面纸的营销者总是在争取舒洁纸巾的顾客。	● 促使消费者用新的方式使用产品。例如把抗胃酸剂（Tums）用作钙补充剂。

产品调整 管理者也可以尝试着改善产品质量，改进产品特征或风格来刺激销售。改善产品质量指推出"新的改进的"产品来增加功能性表现。改进产品特征指添加新的尺码、重量、材质、添加物和配件以扩展产品的性能、多功能性、安全性或便利性。改进产品风格指提高产品的美学吸引力。上述任何一种方法都能吸引消费者的注意。

营销方案调整 最后，品牌经理还可以通过调整非产品因素来刺激销售，包括价格、分销渠道以及广告传播等。这些变化是否取得成功，应该以它们在新老客户身上所起到的作用为标准。

□ 营销战略：衰退期

销售额下降有多种原因，包括技术进步、消费者口味转变以及国内外竞争的加剧。所有这些都能导致产能过剩、价格持续下跌以及利润萎缩。这种衰退可能比较缓慢，如缝纫机和报纸的情况；也可能很快，就像 5.25 英寸软盘和八轨墨盒的情

况。销售额可能下降为零或者徘徊在低水平。这些结构性变化与短期衰退有所不同，后者可能只是营销危机带来的。营销洞察专栏中的“应对品牌危机”描述了处于暂时性麻烦中的品牌可以采取的战略。

营销洞察

应对品牌危机

营销管理者必须意识到品牌危机可能会不期而至。全食、塔可钟（Taco Bell）、捷蓝航空以及玩具和宠物品牌都曾经历过险些致命的危机。而AIG、美林证券、花旗集团也曾受到损害顾客信任的投资贷款丑闻的重创。其深远的后果包括：（1）销售额减少；（2）针对产品的营销活动的有效性降低；（3）对竞争对手营销活动的敏感度变高；（4）企业营销活动对竞争品牌的影响变小。

总的来说，品牌价值越高，公司形象越好——尤其是可信度与可靠性较高时——公司能渡过难关的几率越大。但细致认真的预案与良好的危机管理程序也很重要。强生公司在泰诺（Tylenol）产品召回事件上近乎完美的处理表现表明，关键是要让消费者认为公司的回应迅速而真诚。必须让他们立刻感受到公司是真正在乎的，而仅仅是倾听是不够的。

公司回应的时间越晚，消费者越有可能从不利的媒体报道或口碑中得到负面印象。可能更坏的情况是，他们觉得从此以后再也不喜欢该品牌了，并永久性地转向其他品牌。通过公共关系或者广告来面对这些问题，可能有助于避免负面结果。

想想毕雷矿泉水（Perrier）的例子。1994年，毕雷的瓶装水被检测出苯含量超标，而苯是一种已知的致癌物。该公司在全球范围内被迫停止生产，并召回所有产品。接下来的几个星期中，它做出了很多种解释，却造成消费者的困惑与怀疑。或许更糟的是，其产品下架的时间超过了三个月。虽然投入巨资打造重新上市的广告和促销活动，该品牌却很难再收复失去的市场份额。随着其关键的品牌联想——“纯净”的光环褪去，毕雷再也没有其他引人注目的差异点了。消费者与零售商都找到了满意的替代产品，该品牌便再也没能重振雄风，最终被雀巢公司收购。

此外，公司的回应越真诚，即公开承认对消费者的影响并表达采取必要行动的意愿，消费者形成负面印象的可能性越小。当有消费者报告说在某些婴儿辅食的罐子中发现了玻璃碎片时，嘉宝公司尝试向公众保证其制造工厂不存在问题，却固执地拒绝从店铺召回产品。其市场份额数月之内从66%直线下降到52%后，一个公司行政人员才承认：“未将我们的婴儿辅食产品下架使我们看起来是一家不关心消费者的公司。”

资料来源：Norman Klein and Stephen A. Greyser, “The Perrier Recall: A Source of Trouble,” Harvard Business School Case # 9-590-104 and “The Perrier Relaunch,” Harvard Business School Case # 9-590-130; Harald Van Heerde, Kristiaan Helsen, and Marnik G. Dekimpe, “The Impact of a Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness,” *Marketing Science* 26 (March-April 2007), pp. 230-45; Michelle L. Roehm and Alice M. Tybout, “When Will a Brand Scandal Spill Over and How Should Competitors Respond?” *Journal of Marketing Research* 43 (August 2006), pp. 366-73; Michelle L. Roehm and Michael K. Brady, “Consumer Responses to Performance Failures by High Equity Brands,” *Journal of Consumer Research*, 34 (December 2007), pp. 537-45; Alice M. Tybout and Michelle Roehm, “Let the Response Fit the Scandal,” *Harvard Business Review*, December 2009, pp. 82-88; Andrew Pierce, “Managing Reputation to Rebuild Battered Brands,” *Marketing News*, March 15, 2009, p. 19; Kevin O'Donnell, “In a Crisis Actions Matter,” *Marketing News*, April 15, 2009, p. 22.

随着销售额和利润的长时间下降，一些公司退出市场，留下来的公司则减少产品数量。它们可能从较小的细分市场和较弱的分销渠道中撤退，也可能削减营销预算并进一步降价。除非有非常充分的理由，否则保留衰弱的产品对公司来说代价太大。

除了不能赚钱，衰弱的产品还会消耗不相称的管理时间；需要频繁调整价格和库存；因生产批量小而带来昂贵的装配费用；占用广告和销售人员本应用于提高健康产品盈利性的精力；并给公司形象带来负面影响。不消除衰弱产品也耽误了对替代性产品的积极开发，形成了不平衡的产品组合，过时的产品线太长，而着眼于明天的产品线过短。

不幸的是，大部分公司都还没有制定老化产品的处理政策。首要任务就是要建立一个识别衰弱产品的系统。许多公司任命一个产品检查委员会，从营销、研发、制造和财务部门选出代表，根据所有可得信息，对每种产品提出建议——要么维持现状，要么调整其营销战略，或者放弃该产品。[61]

一些公司早于其他企业放弃衰退市场。这主要取决于行业退出壁垒的高度。[62]壁垒越低，公司越容易退出该行业，这对于剩下的公司决定留在行业中，并吸引撤退公司的顾客是很有诱惑力的。例如，宝洁公司继续保留衰退的液体皂业务，该业务随其他公司的退出而提高了利润。

合适的战略还依赖于行业的相对吸引力和行业中公司的竞争优势。一家处于不具吸引力的行业，但拥有竞争优势的公司应该考虑有选择性地收缩。而一家处于有吸引力的行业，同时也有竞争优势的公司则应该考虑加大投资。那些成功地将成熟产品重新推向市场，使其焕发新生的公司往往是通过追加投资，提升成熟产品的价值来实现的。

收割与剥离的战略大有不同。收割要求在努力维持销售额的同时逐步减少产品或业务的成本。第一步是要削减研发成本以及厂房和设备投资。公司也可能降低产品质量、销售团队规模、额外服务以及广告费用。公司试图不动声色地削减这些成本，尽量不让消费者、竞争者和员工知道发生了什么。收割战略很难执行，但如果公司的成熟产品很多，对它的实施还是有保障的。它可以大幅提高公司当前的现金流。[63]

当企业决定剥离一个尚有很强的分销渠道以及残留声誉的产品时，可以考虑将其卖给其他公司。一些公司专门从事收购与复兴这样的"孤儿"或"鬼魂"品牌，它们要么是大公司想要剥离的，要么是遇到了破产问题，例如 Linens n'Things, Folgers 与 Brim 咖啡，Nuprin 止疼片以及 Salon Selective 洗发水。[64]这些公司试图利用市场上残留的品牌认知发展品牌复兴战略。例如，Reserve Brands 把鹰牌休闲食品（Eagle Snacks）买下，部分原因就在于研究显示，10 个成年人中有 6 个都记得这个品牌，而 Reserve 的首席执行官认为，"如今要重新创造这么高的品牌知名度需要 3 亿～5 亿美元的费用"。[65]

如果找不到任何买家，那么公司必须决定是赶快还是暂缓清算该品牌。它还必须决定为过去的顾客保留多少存货和服务。

□ 产品生命周期概念的证据

表 11—2 总结了产品生命周期四个阶段的特征、营销目标和营销战略。产品生命周期的概念帮助营销者解释产品与市场动态、实施计划和控制，以及进行预测。近期

一项对 30 个产品品类的研究发现了许多与产品生命周期相关的有趣结果[66]：

- 新的耐用消费品在每年销售额提升大概 45%后，有一个明显的起飞期，但当销售额每年下降大概 15%时，它们也展现出明显的减弱期。
- 在平均渗透率达到 34%时产品销售额开始减退，刚好是在大多数家庭拥有一个新产品之前。
- 成长阶段持续 8 年多一点，而且看起来并没有随时间发展而缩短。
- 信息串联（informational cascades）的存在，意味着随时间发展，人们采用产品更可能是因为别人已经拥有该产品而跟风，而非自己仔细评估产品后做出的购买决策。一个启示是：在起飞期有大规模销售额提升的品类，其销售额在减弱期趋向于有更大幅度的下降。

表 11—2　产品生命周期特征、营销目标和营销战略的概括

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
特征				
销售量	低	迅速增长	达到顶峰	下降
成本	高成本/顾客	一般成本/顾客	低成本/顾客	低成本/顾客
利润	负利润	增长的利润	高利润	下降的利润
顾客	创新者	早期采用者	中间大多数	落后者
竞争者	几乎没有	数量增加	数量稳定，开始下降	下降的数量
营销目标	创建产品认知，鼓励顾客试用	市场份额最大化	利润最大化同时保持市场份额	减少支出并榨取品牌收益
营销战略				
产品	提供基本产品	提供产品延伸、服务和保证	品牌和产品样式的多样化	逐步淘汰衰弱的产品
定价	成本加成定价	渗透市场定价	匹配或优于竞争者定价	降价
分销	建立选择性分销	建立密集性分销	建立更加密集性分销	逐步淘汰不盈利的分销网点
广告	在早期采用者和经销商中建立产品认知与鼓励试用	在大众市场中建立认知与兴趣	强调品牌差异和利益并鼓励品牌转换	减少到维持中坚忠诚顾客的必要水平

资料来源：Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austin, TX: Austin Press, 1978); John A. Weber, " Planning Corporate Growth with Inverted Product Life Cycles," *Long Range Planning* (October 1976), pp. 12 - 29; Peter Doyle, " The Realities of the Product Life Cycle," *Quarterly Review of Marketing* (Summer 1976) .

□ 产品生命周期理论的评价

产品生命周期理论引起了批评家的评论。他们声称生命周期模式在基本形状和持续时间上变数太大，因此很难一般化，营销者也很少能说出他们的产品究竟处于哪个阶段。当某个产品其实已经达到了在另一个高涨之前的平稳阶段时，它也许看上去处于成熟阶段。批评家也指责，产品生命周期模式与其说是不可避免的过程，还不如说是营销战略的自我实现结果，巧妙的营销事实上能够带来持续的成长。[67]

□ 市场演进

由于产品生命周期聚焦于某产品或品牌而非整个市场发生的情况，因此它得到的是产品导向而非市场导向的图景。由于受新的需求、竞争、技术、渠道和其他发展的影响，公司还需要具体了解市场演进的路径，并改变产品与品牌定位以跟上节奏。[68]与产品一样，市场演进也历经四个阶段：出现、成长、成熟和衰退。一起来看一下纸巾市场的演进过程。

纸巾市场 起初，家庭主妇在厨房里使用棉质和亚麻的抹布和毛巾。一家寻找新市场的纸业公司开发了纸巾，从而形成了一个潜在市场并引得其他制造商进入。随着品牌增多，开始出现市场裂化。行业产能过剩迫使厂商开始寻求新的产品特征。一家制造商得知消费者抱怨纸巾吸水能力不强后推出“吸收剂”纸巾，增加了它的市场份额。但竞争者相继推出各自的强吸水纸巾，市场又开始裂化。接着另一制造商开发出“超强度”纸巾，旋即被复制。而又一制造商推出的“不起毛”纸巾随后也被模仿。最新的创新是含有清洁剂的湿巾（如高乐氏消毒湿巾），这些清洁剂通常是用于特定表面（如木头、金属和石头）的。因此，受到创新与竞争的推动，纸巾从单一的产品演进到拥有不同吸水性、强度与用途的产品。

■ 经济衰退中的营销

考虑到经济的周期性，艰难的时期总会存在，例如世界大部分地区在 2008 年到 2010 年之间所经历的。尽管营销方案的资金减少，并被强烈要求符合成本效益原则，一些营销者在衰退中还是撑了过来，甚至发展兴旺。这里有五条指导原则，用以在经济衰退期间提高成功几率。

□ 探寻增加投资的积极面

在衰退期间值得投资吗？尽管最近这次衰退的严重性将公司带入了未知境地，但 40 年的证据显示，在衰退期间愿意投资的公司与那些削减投资的公司相比，平均来说，财富水平都有所提升。[69]

投资量的大小并非全部的决定因素，在衰退期增加投资而收益最高的企业往往是那些能够利用市场地位优势的企业。而市场地位优势可从吸引顾客的新产品、逐渐弱小的竞争者或发展那些受忽视的目标市场而来。在这样有力的证据下，营销者应该认真考虑通过增加投资抓住市场机会所带来的潜在利益和积极回报。有两个做出这种决策的公司的例子。

- 通用磨坊公司在 2009 财年期间增加了 16%的营销支出，而销售收入增加了 8%，达到 147 亿美元，营业利润也增加了 4%。其首席执行官肯 · 鲍威尔（Ken Powell）解释道：“在经济衰退期，消费者比以前更频繁地去杂货店，

并且更多考虑在家吃饭。我们认为这为品牌建设提供了良好环境，可以让消费者记住我们的产品。”[70]

- 英国超市巨头森宝利投放了一条叫做“5 英镑养活您全家”（Feed Your Family for a Fiver）的广告，并在卖场发起相应的促销活动。这句话与公司口号“今天尝试点新东西”（Try Something New Today）一起，鼓励消费者尝试只需 5 英镑就能让全家吃饱的新食谱。

□ 靠近消费者

在困难时期，消费者的需求与支付能力、购物的方式与地点，甚至想从企业看到或听到的东西可能都会发生改变。衰退期对营销者来说甚至是一次机会，可以了解到更多的消费者所思、所感、所做，尤其是给品牌盈利做出极大贡献的忠诚消费者群体。[71]

企业应该将任何改变都区分为暂时性调整和永久性转变。[72]在解释衰退期间前瞻性为什么重要时，伊顿电气（Eaton）的首席执行官亚历克斯·卡特勒（Alex Cutler）提到，“企业是时候停止那种未来和过去都一样的臆想了。我的意思是，事实上每个方面都在发生变化，无论是经济增长、价值主张，还是政府监管和干预方面”。[73]

在衰退的顶峰和低谷时期，博斯公司（Booz & Company）对 1 000 家美国家庭做的一项调查发现，43%的家庭更多地在家吃饭，而 25%的家庭削减了兴趣爱好与体育活动方面的开支。上述两种情况中，受访者均称在经济改善之后仍然愿意这样做。[74]消费者信心处在几十年来的最低水平，其花钱方式也在各个方面发生转变。例如一个零售业分析师评论说：“妈妈们过去给每个家庭成员购买属于他们各自牌子的洗发水，而现在只是买一大瓶便宜的家庭装。”[75]

一些目标客户群体的潜在价值与盈利性也可能发生改变。营销者应该评估这一因素进而调整营销方案，并采用新的见解。在用时尚款式迎合 20 多岁年轻人的方案失败以后，老海军（Old Navy）重新调整了广告，将目标客户锁定为那些为自己和家里人买衣服的勤俭母亲。[76]

□ 评估预算分配

预算分配可能具有黏性，不能随流动的市场环境而充分改变。而在短短五年之内，我们已经反复看到，随着互联网的急剧渗透与手机功能的不断改进，以及作为营销机遇的事件、经验与情绪越来越重要，营销传播与渠道环境被极大地改变了。

经济衰退为营销者提供了一次密切审视资金花费的大小与方式的机会。预算再分配为更有前途的新选择开了绿灯，改变那些不再带来足够收入利润的僵化做法。它还可以淘汰表现不好的分销商，并提供让利以激励那些更有效率的商品销售者。

营销传播则允许有更多的尝试。在伦敦，T-Mobile 制造了一次自发的、大规模的互动性“偶发事件”，由此来传达它“生命在于分享”（Life's for Sharing）的品牌定位，并引起广大公众的注意。400 多个舞者带动整个利物浦地铁站的人一起跳舞的视频被命名为“舞蹈”（Dance）并上传到 YouTube，获得了上百万次的点击量。[77]

在经济衰退期，从 21 世纪房地产（Century 21）到红罗宾汉堡（Red Robin）

的各类公司都增加了网络营销活动。[78]经济下滑使得美国 12 万家牙医诊所也未能幸免，因为病人们选择推迟修牙，甚至省掉了常规的洗牙。很多牙医求助于营销活动，并通过电子邮件通信增加与病人的私下沟通，提醒他们约时间就诊，甚至通过 Twitter 信息来分享新产品或服务情况。[79]

□ 提出最具吸引力的价值主张

在衰退期容易犯的一个错误是过度利用降价与折扣的方法，从而影响长期的品牌价值与价格统一性。营销者应该提升并明确传达其品牌所能提供的价值，确保消费者认识到，相对于竞争品牌，他们的品牌在财务、物流与心理上所提供的全部收益。[80]产品的价格越贵，这种价值构造框架便显得越重要。在此次经济衰退中，通用电气改变了售价 3 500 美元的 Profile 洗衣机的广告语，开始强调它的实用性——它可以优化每桶洗衣所用的洗衣粉与水，减少浪费，并且不伤衣物，延长其穿戴周期，从而为消费者省钱。[81]

营销者也需要评估定价，确保其没有随时间的推移而攀升，仍然体现出良好的价值性。宝洁采用一种"外科手术式"的方法，对那些被认为比竞争产品贵太多的品牌下的具体产品门类进行精准降价。同时，它还推出很多宣传其他品牌的创新性与价值性的广告，有助于确保消费者继续支付溢价。例如，Bounty 纸巾的广告就强调它比一般的"廉价品牌"纸巾吸水性更强；玉兰油专业方程式 Pro-X 抗皱紧肤系列则宣称："减少皱纹的功效可媲美医生处方，但只要一半价钱。"[82]

□ 调整品牌与产品

营销者必须确保在正确的时间、地点把正确的商品卖给正确的顾客。他们可以检查产品组合与品牌结构，确认主品牌与次品牌是否基于各自的前景而被清晰地区别、定位与支持。奢侈品牌可以从品牌组合中的低价品牌或次品牌获利，下面以阿玛尼（Armani）为例。

阿玛尼 阿玛尼将旗下的产品根据风格、奢侈性、定制化水平和价格等区分为三个档次。最贵的一线品牌是乔治·阿玛尼（Giorgio Armani）和乔治·阿玛尼高级定制（Giorgio Armani Prive），这是卖到数万美元的设计师定制产品。二线品牌是安普里奥·阿玛尼（Emporio Armani），它具备年轻、现代、较低价的风格，以及传递科技与生态理念的阿玛尼牛仔系列。而定价更低的三线品牌 AIX Armani Exchange，是对阿玛尼风格更年轻化、街头化的阐释，在城市的专卖店和郊区的大卖场都可以买到。品牌结构经过了精心设计，这样一来，每个延伸品牌在履行阿玛尼的核心承诺的同时都不会冲淡母品牌的形象。各子品牌之间也存在明显差异，使得消费者困惑与品牌替换效应降到了最低。在经济困难时期，低端品牌会改善销售的不景气，有助于维持企业盈利。

因为不同的品牌或次品牌吸引着不同经济层次的人，因此在衰退期间，那些定位于社会经济范围较低一端的品牌会显得尤为重要。像麦当劳、沃尔玛、好市多、

阿尔迪、戴尔、亿创理财、西南航空和宜家这样的价值驱动型企业可能会获益最多。斯帕姆午餐肉（Spam），这种用五香火腿和猪肉做成的12盎司长方体罐头曾一度备受诟病，在经济衰退期间却发现销量一路猛增。让人承受得起的价格水平与无须冷藏的存放条件使得斯帕姆如其制造商荷美尔（Hormel）所称，“像是有暂停键的肉”。[83]

不景气时期也是清除那些前景不妙的品牌或产品的好时机。在“9·11事件”之后的经济衰退中，宝洁公司就出售了很多发展停滞的品牌，如Comet除垢剂、Folgers咖啡、Jif花生酱、Crisco起酥油等，从而专注于成功几率更大的高增长机会。

◉ 小 结

1. 市场领导者在相关产品市场上拥有最大的市场份额。要保持领先，领导者必须寻求各种方法来扩大市场总需求、努力保护或提高现有市场份额。

2. 为占有更多的市场份额，市场挑战者采用激进的方法来攻击市场领导者和其他竞争者。有五种常用的攻击方法；挑战者也必须选择具体的攻击战略。

3. 市场跟随者是一种想要保持现有市场份额又不想兴风作浪的亚军公司。跟随者可以选择扮演伪造者、克隆者、模仿者或者改良者的角色。

4. 市场利基者服务于大公司所忽视的小型细分市场。市场利基的关键是专业化。利基者为特定的顾客群组提供产品和服务以全方位满足其需求，并在此过程中收取溢价。

5. 竞争导向在如今的全球市场上非常重要，但同样重要的是，公司不应过分关注竞争者。它们应该平衡对消费者和竞争者的关注。

6. 由于经济条件以及竞争活动的变化，公司通常发现在产品生命周期过程中必须多次重新拟定它们的营销战略。技术、产品形式和品牌同样显示出具有不同阶段的生命周期。生命周期的阶段一般是导入、成长、成熟和衰退。当前大部分产品都处于成熟阶段。

7. 产品生命周期的每个阶段都要求不同的营销战略。导入期的特征是成长缓慢，获利最小。如果成功，产品进入成长阶段，标志是销售额快速成长，利润提升。接着是成熟阶段，销售额增长缓慢，利润稳定。最后产品进入衰退阶段。公司的任务是识别真正衰弱的产品；为每一产品制定发展战略；以对公司利润、员工和顾客的影响最小化的方式，逐步淘汰衰弱产品。

8. 与产品一样，市场演进也历经四个阶段：出现、成长、成熟和衰退。

9. 在经济衰退期，营销者必须探寻增加投资的潜在积极面，接近客户，检查预算分配，提出最具吸引力的价值主张，并调整品牌和产品。

◉ 营销应用

营销辩论：品牌的生命是有限的吗？

通常，当一个品牌开始在市场上下滑或完全消失后，评论家就会评述“所有品牌都有其终点”，暗示着所有品牌的生命都有限，不能指望永远做市场领导者。然而其他专家则称，品牌可以永存，它们的长期成功依赖于营销者的技巧和洞察力。

辩论双方

正方：不能期待品牌永久持续。

反方：品牌没有理由过时。

营销讨论：行业角色

选择一个行业。将行业中的企业按其所能扮演的四种不同角色进行分类：领导者、挑战者、跟随者与利基者。你怎样描绘竞争的实质？这些企业是否遵从了本章所描述的准则？

◉ 卓越营销案例

三星公司

韩国的电子消费品巨头三星公司完成了一次不寻常的变革，从最初作为价廉物美的日用产品的代工企业，变成一个提供三星品牌的优质电子消费品的全球性厂商。其产品包括纯平电视、数码相机、数码家电、半导体以及手机等。三星的高端手机已经成为公司的增长引擎，并且带来了持续不断的创新，使得掌上电脑变得流行。三星手机还是第一款带有 MP3 播放器和蓝光光盘播放器的手机。

起先三星关注的是销售额和市场领先地位而非利润率。但是，在 20 世纪 90 年代末期的亚洲经济危机期间，当其他的韩国财阀因为巨额债务而纷纷倒下之时，三星开始采取不同的措施。它削减了成本，重新强调产品质量与制造柔性，使其电子消费品从项目立项到货架出售仅需六个月时间。三星在创新方面投入巨资并专注于内存条业务。该业务成为公司重要的摇钱树，并使三星迅速成为世界上最大的内存条制造商。在 21 世纪的头十年里，该公司继续在研发方面注入大量资金，其中 2005 年到 2010 年间的研发预算就达到 400 亿美元。在研发与提高数字融合度方面的投资，使得三星在其强大的品牌佑护下拥有广泛的电子产品线。该公司还与长期以来的市场领导者索尼公司合作，在韩国建立起价值 20 亿美元、拥有先进技术水平的液晶显示器（LCD）工厂，同时签订里程碑协议，共享零部件与生产工艺方面的 24 000 余项专利。

三星的成功不仅是受到成功的产品创新的驱动，也得益于过去十年中积极的品牌建立。从 1998 年到 2009 年，公司在营销方面的支出超过了 70 亿美元，赞助了六次奥运会，并发起以“想象”（Imagine）、“谦和卓越”（Quietly Brilliant）和“你”（YOU）为主题的多次广告宣传，它们都包含着“技术”、“设计”与“感受（人类）”的品牌信息。2005 年，在 Interbrand 的品牌排行榜中，三星首次超过了索尼并将这种优势持续到现在。

2008 年到 2009 年间的经济下滑严重影响了半导体行业与整个电子消费品行业的销售，也触及了三星公司的底线。为了生存，它大幅削减了边际利润，并降低产量与库存。结果，在 2009 年末，公司的季度利润达到了历史新高，尽管边际利润要小得多。

今天，三星在平板电视与内存条方面已经成为全球领导者，在移动电话方面则是全球第二。后者关注于智能手机之类的成长型技术，并与微软的智能手机平台 Windows Mobile 以及谷歌的安卓软件均建立了合作关系。此外，三星还与微软形成了绿色合作，以协助其开发节能计算机。

与竞争对手不同，三星成为全球领导者是通过既生产电子产品配件，又生产卖给消费者的实际设备实现的，而且没有兼并主要竞争者。比起十年前，它的雇员总数翻了一番还多，在全世界范围内超过 164 000 人。2008 年，三星的销售额达到创历史的 1 100 亿美元时，其首席执行官李润雨（Lee Yoon-woo）宣布，到 2020 年时，公司总收入有望达到 4 000 亿美元。为了实现这个雄心勃勃的目标，三星将涉猎更多的领域，如卫生保健与家庭能源产品。

［问题］

1. 三星最强的竞争优势有哪些？

2. 三星要在 2020 年达到 4 000 亿美元销售额的目标会使其达到沃尔玛的同等水平。这可行吗？为什么？

资料来源：Moon Ihlwan, “Samsung Is Having a Sony Moment,” *BusinessWeek*, July 30, 2007, p. 38; Marlin

Fackler, " Raising the Bar at Samsung," *New York Times*, April 25, 2006; "Brand New," *Economist*, January 15, 2005, pp. 10 – 11; Patricia O'Connell, "Samsung's Goal: Be Like BMW," *BusinessWeek*, August 1, 2005; Heidi Brown and Justin Doeble, "Samsung's Next Act," *Forbes*, July 26, 2004; John Quelch and Anna Harrington, "Samsung Electronics Company: Global Marketing Operations," *Harvard Business School*, January 16, 2008; Evan Ramstad, "Samsung's Swelling Size Brings New Challenges," *Wall Street Journal*, November 11, 2009; "Looking Good? LG v. Samsung," *Economist*, January 24, 2009.

IBM公司

国际商用机器公司（IBM）制造并销售计算机硬件和软件，并提供基础设施服务与全球咨询服务。该公司的历史可追溯到19世纪80年代，但作为IBM而知名则要到1924年，它在当时的董事长老托马斯·J·沃森（Thomas J. Watson Sr.）的领导之下时。沃森领导了IBM 40年，并帮助建立起一些该公司最成功最持久的商业策略，例如杰出的客户服务，专业而博学的销售团队，以及专注于为企业提供大规模、定制化的解决方案。沃森还创造了该公司的第一个标语——"THINK"，它迅速成为公司格言。

从20世纪头十年到40年代，IBM呈爆炸式成长，主要受两面所致。一是制表机的销售，这款机器在30年代帮助打下了社会保障系统的基础。二是在两次世界大战期间，公司为军队开发的与战争相关的技术。

进入20世纪50年代，沃森的儿子小托马斯·J·沃森（Thomas J. Watson Jr.）接替了他的位置担任IBM的首席执行官。正是在他的管理下，该公司为计算机创新铺平了道路。冷战期间，IBM与政府合作，以3 000万美元的价格创建了SAGE防空计算机系统。1964年，该公司又推出了名为系统/360的革命性庞大计算机家族，它们使用可互换的软件与外围设备。但是，为了获得成功，IBM不得不分拆自己的计算机产品线，并将当前系统移至新技术。幸运的是，风险得到了回报，IBM的计算机逻辑架构成为行业标准。到20世纪60年代，IBM生产了全部计算机的近70%，击败了早期竞争者如通用电气、RCA和霍尼韦尔。

20世纪80年代，也是个人计算机时代的起点，对IBM来说十分关键。1981年，它推出了第一台个人计算机，配有18字节的内存、软盘驱动器和可选颜色的显示器。IBM还通过希尔斯和电脑天地（Computerland）这样的公司打开了新的分销渠道。但是，把个人计算机部件外包给微软和英特尔之类的公司的决策意味着IBM在计算机领域的垄断地位的结束。在80年代期间，IBM的市场份额与利润不断降低，因为个人计算机革命改变了消费者看待与购买技术的方式。其销售额从80年代早期的50亿美元下滑到1989年的30亿美元。这种颓势一直持续到90年代早期，IBM感受到来自康柏和戴尔的巨大压力，并打算把公司分拆成小型业务单位来进行竞争。这样做的结果是灾难性的，IBM在1991年到1993年之间的净损失额达到160亿美元。

当新任首席执行官路易斯·郭士纳（Louis Gerstner）从新的战略方向重新调整公司时，IBM的形势才得以好转。郭士纳重新组合了公司的业务单位，摆脱日用产品业务而专注于具有高边际利润的业务，如咨询与中间软件。接着，IBM推出了标志性的ThinkPad，它也帮助公司收复了部分市场份额。为了重塑其品牌形象，IBM将营销力量从70家广告公司集中到一家，并且创造了一致而普遍的广告语。1997年，IBM的国际象棋计算机系统——深蓝（Deep Blue）也对提升IBM的品牌形象有所帮助。因为它打败了新晋的国际象棋世界冠军，这一历史时刻吸引了亿万人的注意。

在接下来的21世纪，IBM的最新一任首席执行官，彭明盛（Samuel Palmisano）在互联网泡沫破灭之后又将IBM带到了新的成功水平。他推动公司进一步剥离硬件业务，将ThinkPad部门出售给联想并退出磁盘驱动器行业。此外，彭明盛还全力支持全球咨

询与数据分析业务，收购了近百家相关企业，其中包括普华永道（PricewaterhouseCoopers）。

IBM现在致力于解决世界上最具挑战性的高科技问题，例如更好的水资源管理，缓解交通拥堵，以及合作医疗保险方案。它最新的宣传语名为“智慧的地球”（Smarter Planet），强调了该公司历史上的一些成就，并探讨了IBM关于未来的想法。彭明盛解释道：“我们关注那些过去不能解决的巨大问题。我们可以解决拥堵与污染问题，我们可以让输电网变得更有效率。而且，十分坦诚地说，解决这些问题创造了一个巨大的商机。”

今天，IBM是世界上最大最赚钱的信息技术公司，拥有超过1 030亿美元的销售额与世界范围内的388 000名员工。它从170多个国家雇用科学家、工程师、咨询师与销售专家，并且比任何一家其他的美国技术公司拥有更多的专利。从2000年到2008年，IBM在研发上的投入超过了500亿美元，并且每年研发资金的近30%都投在了长期研究上。

［问题］

1. 很少有公司像IBM这样，拥有如此漫长历史的起起落落。它最近的成功的关键有哪些？它想要解决世界上最具挑战性的问题的计划能否成功？为什么？

2. 今天，IBM最大的竞争者是谁？以IBM目前的战略，会使其面临怎样的风险？

资料来源：Steve Lohr，“IBM Showing That Giants Can Be Nimble，” *New York Times*，July 18，2007；Jeffrey M. O'Brien，“IBM's Grand Plan to Save the Planet，” *Fortune*，April 21，2009；“IBM Archives，” *IBM*，www.ibm.com；Louis V. Gerstner Jr.，Who Says Elephants Can't Dance? *Inside IBM's Historic Turnaround*（New York：Harper Business，2002）.



第5篇 开发市场供应物

Shaping the Market Offerings



第12章 制定产品战略

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 产品的特征是什么？营销者如何对产品进行分类？
2. 企业如何将产品差异化？
3. 企业如何建立和管理产品组合和产品线？
4. 企业如何联合产品以建立强势联合品牌或要素品牌？
5. 企业如何使用包装、标签、担保和保证作为营销工具？

一个伟大品牌的核心是一个杰出的产品。产品在市场供应中是一个关键因素。要在市场上处于领导地位，企业必须提供能够创造卓越顾客价值的优质产品和服务。

福特汽车公司在21世纪初经历了一段艰难的日子。消费者对该公司最畅销车型“福特探索者”(Ford Explorer)的安全性及其高油耗具有争议，这使得福特公司的卡车和运动型多功能车(SUV)的销售额受到影响，并且使公司深陷财务困境。最大的担心可能还是公众对“福特产品质量不高”的看法。2006年上任的公司新总裁阿兰·穆拉里(Alan Mulally)决定让福特另择发展之路。虽然福特在后来的经济衰退中，由于拒绝了政府的紧急财政援助而获得一些声誉，但穆拉里认识到，可靠、时尚和性价比高的汽车会使公司获利，但也有可能使公司亏损。于是，福特公司重新设计了一款高里程的车型“福星”(Fusion)。该车装备有新型免提通信和娱乐系统以及环境友好的多重选择，并引起了消费者的关注。随后不久，装有中控迷你空调的一款七座的城市多功能运动车型“福特福莱克斯”(Ford Flex)问世了。

穆拉里感到解决问题的关键是，利用福特公司大量的设备和规模并加以调整，生产出那些容易销往世界各地的汽车。广泛的全球调研结果显示，福特嘉年

华（Ford Fiesta）斜背式汽车是世界概念车的一个典范。它的车身后部类似流行的运动休闲车，前大灯采用较高级车的型号，仪表盘则依照手机键盘而打造。当嘉年华在中国和欧美的展厅中获得一致好评时，福特公司就已经知道拥有了一个成功的产品。此外，福特还利用体验式和社交媒体等营销手段。在产品发布之前，福特公司提供了 150 辆嘉年华汽车在美国境内巡回试驾，还为博客写手提供了 100 辆嘉年华汽车为期 6 个月的试用，让他们分享体验。福特的产品和营销创新物有所值。当美国其他汽车制造商还在积压产品时，福特嘉年华已经获得了成千上万辆的订单，福特公司居然在 2010 年第一季度开始盈利。[1]

营销计划始于规划一个满足目标顾客需求和欲望的供应物。顾客会从三个方面来判断供应物：产品特性和质量、服务组合和质量，以及价格（见图 12—1）。本章我们讨论产品，第 13 章讨论服务，第 14 章讨论价格。这三个因素必须被紧密地融入一个具有竞争力和吸引力的供应物中。

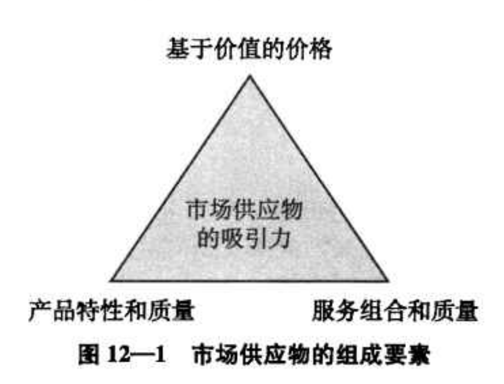


图 12—1　市场供应物的组成要素

产品特征和分类

许多人认为产品是有形的。其实不然，**产品**（product）是指提供给市场以满足需要和欲望的任何东西，包括有形的产品、服务、体验、事件、人物、场所、产权、组织、信息和想法。

□ 产品层次：顾客价值层级

在规划市场供应物时，营销者需要强调五个产品层次（见图 12—2）。[2]每个层次都增加了更多的顾客价值。这五个产品层次构成了**顾客价值层级**（customer value hierarchy）。

- 基本层次是**核心利益**（core benefit），即顾客真正购买到的服务或者利益。酒店顾客购买服务是为了休息和睡觉，钻床采购者购买钻子是为了打孔。营销者必须把自己看作利益的提供者。
- 在第二个层次，营销者必须把核心利益转化为**基本产品**（basic product）。因此，酒店的客房内有床、盥洗间、毛巾、椅子、梳妆台和壁橱。
- 在第三个层次，营销者将准备一种**期望产品**（expected product），即顾客在

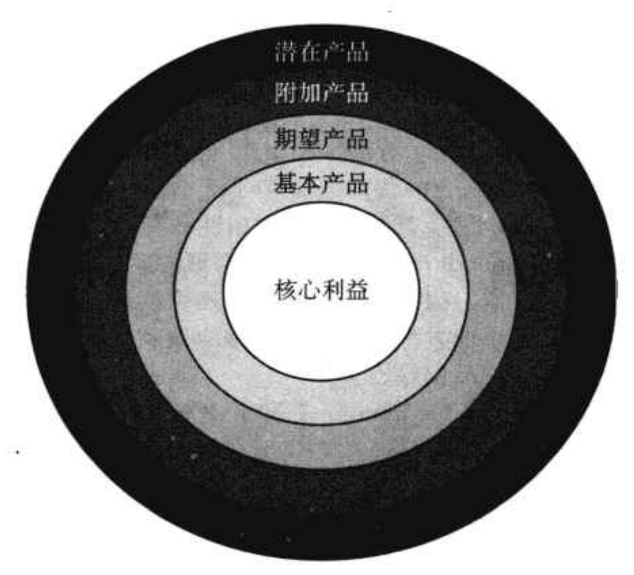


图 12—2

购买该产品时通常期望得到的一系列特性和条件。酒店的顾客最起码的期望是有一张干净的床、一条新毛巾、一盏台灯以及一个相对安静的环境。

- 在第四个层次，营销者将准备一个超出顾客期望的**附加产品**（augmented product）。在发达国家，品牌定位和竞争就产生于这个层次。然而，在发展中的新生市场，如印度和巴西，竞争大多发生在期望产品层次。
- 第五个层次是**潜在产品**（potential product），即现有产品在未来所有可能的演变趋势和前景。企业在这一层次中寻找新的方式来满足顾客，并将它们的供应物差异化。

差异化的出现和日益激烈的竞争频繁地发生在附加产品层面，这促使营销者去了解用户的总体**消费体系**（consumption system），即顾客是如何获取和使用产品及相关服务的。[3]每一个产品附加都会增加成本，但是，附加利益很快会成为同类产品中期望利益和必需的共同点。如今的酒店顾客都会期望有卫星电视、高速互联网接口和配套齐全的健身中心服务，这意味着竞争者必须寻求其他特色和利益以满足不同顾客的需要。

当一些公司在提高它们附加产品的价格时，其他公司则在提供廉价的产品。因此，在诸如四季酒店（Four Seasons）和丽嘉酒店之类的酒店日益增多的同时，我们也看到出现了一些像 Motel 6 和舒心酒店（Comfort Inn）这样价格更低廉的酒店，它们迎合了那些只需要简单、基本的食宿的顾客。正如詹姆斯顿包装容器公司（Jamestown Container）所经历的那样，努力打造附加产品将成为开启成功之门的一把钥匙。

詹姆斯顿包装容器公司 还有什么比瓦楞箱更难差异化的产品？然而，詹姆斯顿包装容器公司作为向 3M 这样的公司提供瓦楞产品的主要供应商，已经与区域制造商建立了战略伙伴关系，满足运输系统的每个环节的需要。该公司不仅提供箱子，还提供胶带、收缩性薄膜以及其他放置或运送顾客产品的必需品。公司的首席运营官说："整合是为了生存，因为越来越多的顾客想要在一个地方解决所有问题。我们必须不断自我创新，与顾客保持这些关系，维护竞争力。"[4]

□ 产品分类

营销者基于耐用性、有形性和用途（消费品或产业用品）对产品进行分类。每种产品都有一个最适合的营销组合策略。[5]

耐用性和有形性　营销者根据耐用性和有形性将产品分为三种类型：

1. **易耗品**（nondurable goods）是有形商品，通常有一种或几种用途。例如啤酒和洗发水。因为这些商品需要经常购买，所以最适合的策略就是使这些产品在多个地方都可以买到，赚取微利，加大广告宣传力度以引发顾客试用，建立产品偏好。
2. **耐用品**（durable goods）是可长久使用的有形商品。例如电冰箱、机械工具和服装。耐用品通常需要更多的人员推销和服务，应获得较高的利润和更多的卖方保障。
3. **服务**（service）是无形的、不可分割的、多样化的和不能储存的商品。因此服务更需要质量控制、供应商可信性和适应性。例如美发、法律咨询和家电维修。

消费品分类　我们对大多数消费品按照消费者的购买习惯分类，区分为便利品、选购品、特殊品和非寻求品。

便利品（convenience goods）通常是消费者频繁的、不费工夫就能立即购买到的产品。例如软饮料、肥皂、报纸等。便利品可以进一步分类。日用品是消费者有规律购买的商品。一位买主可能会有规律地购买亨氏番茄酱、佳洁士牙膏、乐之饼干。冲动品是那些事先没有计划，也不用费力寻找而购买的商品。方糖、杂志都属于这种类型。应急品是在急需的情况下购买的商品，如在暴风雨时买伞，在冬季初雪之时买靴子和手套。冲动品和应急品制造商会把商品放置于那些消费者有可能应急和迫切需要的地方，以促成购买。

选购品（shopping goods）是指消费者对适用性、质量、价格和款式等进行有针对性比较而购买的商品。例如家具、服装和大型家电。同质选购品质量相似，但是在价格上却有很大差异，需要做出合理的购买比较。异质选购品在产品特性和服务方面存在差别，这比起价格更为重要。异质选购品的经销商提供广泛的花色品种来满足不同顾客的品味，并通过对营销人员的培训向顾客提供产品信息和购买建议。

特殊品（specialty goods）具有独一无二的特征或品牌识别，并且有足够数量的消费者愿意为之付出特别的购买努力。例如汽车、立体声音响和男士正装。梅赛德斯-奔驰车是特殊品，因为感兴趣的顾客不惜远途去购买。特殊品无须比较，顾客投入的仅仅是到达产品购买地的时间。虽然营销者不需要便利的位置，但是必须让潜在顾客知道在哪能找到他们。

非寻求品（unsought goods）是那些消费者未曾听说过或通常不会想到要买的商品，例如烟雾报警器。消费者熟知的非寻求品典型例子有人寿保险、墓地和墓碑。非寻求品需要广告及人员销售支持。

产业用品分类　产业用品可根据其相关成本和进入生产流程的方式，分为材料和零部件，资本项目，补给品和商业服务。**材料和零部件**（material and parts）是最终要完全转化到生产商所生产的成品中去的商品。它们进一步分为两类：未加工的原材料和已加工的原材料及零部件。未加工的原材料又分为两大类：农产品

（小麦、棉花、家畜、水果和蔬菜）与天然产品（鱼、木材、原油、铁矿石等）。许多农产品供应商将产品转卖给市场中间商，它们提供配货、分级、储存、运输和销售服务。农产品的易腐性和季节性特征需要特殊的营销实践，因此他们几乎不需要广告和促销活动。不过也有例外，有时产品生产商会举办活动大力推销其产品，如土豆、奶酪和牛肉。一些生产商将自己的产品品牌化，如都乐（Dole）蔬菜、Mott's 苹果、金吉达（Chiquita）香蕉等。

天然产品的供应有限，它们通常体积较大，单位价值较低，而且必须从生产商运送到用户那里。为数不多的规模较大的生产商通常把产品直接卖给产业用户。因为需要使用这种材料的用户通常会签订长期的供应合同。天然材料的同质性限制了需求创造活动的数量。价格和送货的可靠性是影响供应商选择的主要因素。

已加工的材料和零部件进一步分为两类：成分材料（铁、纱线、水泥、五金）和组成部件（小型马达、轮胎、铸件）。成分材料通常需要再加工。例如，生铁炼成钢，纱线织成布。成分材料标准化的特性通常使价格和供应商的可靠性成为购买者考虑的关键因素。组成部件在制成最终产品时不发生形状上的改变。如小马达被装入真空吸尘器，轮胎被装上汽车。大多数已加工的材料和零部件都直销给产业用户。价格和服务是主要的考虑因素，而品牌化和广告就显得没那么重要。

资本项目（capital items）是帮助开发和生产最终产品的长期持久的商品。它包括两类：设施和设备。设施包括建筑（工厂、办公室）和重型设备（发电机、钻床、计算机主机、电梯）。设施是采购的大项目，顾客通常从生产商那里直接购买，并在签订协议前有较长一段时间的谈判过程。这些生产商的销售队伍主要是一些技术人员。生产商必须愿意根据顾客的需要进行设计，并提供售后服务。人员推销比广告更为重要。

设备包括轻便的工厂用设备和工具（手工工具、起重机）以及办公设备（个人计算机、办公桌）。这类设备不是成品的一部分，它们比设施的寿命短，但是比日用品的寿命长。虽然一些设备生产商采取直销的方式，但也经常会通过一些中间商销售，因为市场分散，买主众多，而且订货量小。质量、特性、价格和服务是在购买时的主要考虑因素。虽然设备制造商可以采用广告进行有效的宣传，但是销售队伍比广告更重要。

补给品和商业服务（supplies and business services）是促进开发或管理最终产品的短期产品和服务。补给品分为两类：维护和修理品（油漆、小五金、扫帚）和操作补给品（润滑油、煤炭、书写纸、铅笔）。总之，它们统称为 MRO 物品。补给品相当于便利品，购买时通常不需花费太大精力就可重复购买。这类商品的单位价值低、顾客数量多且较为分散，所以通常通过中间商销售。补给品是标准化的，并且品牌偏好不够高，因此价格和服务是顾客首要考虑的因素。

商业服务包括维护和修理服务（擦玻璃、复印机维修）以及商业咨询服务（法律咨询、企业管理咨询、广告）。维护和修理服务通常在签署合同的基础上，由小型生产商或者原始设备制造商提供。顾客在购买商业资讯服务时通常依据供应商及其员工的声誉制定购买决策。

产品和服务的差异化

产品要想品牌化，就必须与众不同。一个极端是产品的差异微乎其微，例如鸡

肉、阿斯匹林和钢铁。然而即便如此，这些产品也是可能存在差异的，例如裴顿世家的鸡肉、拜耳（Bayer）的阿斯匹林以及印度塔塔的钢铁已经在同行赢得了特有的声誉。宝洁公司赋予了汰渍、Cheer和格尼洗衣粉独特的品牌个性。另一个极端则是存在较大差异的产品。例如汽车、商业建筑和家具。这类产品会让经销商面对很多可能的差异，包括形状、特性、定制化、性能质量、一致性质量、耐用性、可靠性、可维修性和款式。[6]设计已经成为一种越来越重要的差异化方式。我们将分别讨论上述差异点。

□ 产品差异化

外形 许多产品都可能在**外形**（form）上有所差异，如产品的尺寸、形状或物理结构。想一想阿斯匹林所具有的许多可能的外形。虽然阿司匹林在本质上是同一种商品，但可以在剂量、形状、颜色、包衣或者药效上有所差异。

特性 生产商提供的大部分产品在基本功能基础上补充了各种各样的**特性**（features）。企业可以识别并选择一些合适的新特性，然后逐个计算每个潜在特性的顾客价值和公司成本。营销者应该考虑有多少个顾客想要这种特色，推出这个特色需要花费多少时间，以及竞争对手是否能轻易地模仿。[7]

为了避免“特性疲劳”，企业必须首先向顾客说明产品特性、用法以及有哪些好处。[8]企业还必须考虑特性组合或打包。汽车制造商通常按几个配备等级来生产汽车。这样可以降低制造和储存的成本。每家公司必须决定是否以一个较高的成本向顾客提供定制化的特性，还是用较低的生产成本生产一系列标准化的产品。

定制化 营销者可通过定制化产品来实现。随着企业精通于收集个体顾客和商业伙伴（供应商、批发商、零售商）的信息，同时工厂也设计得更具有柔性，它们已经增强了使市场供应物、信息和媒介个性化的能力。**大规模定制**（mass customization）是企业满足每个顾客需求的一种能力。通过这种能力，可以提供大批量但又是依据个性化设计的产品、服务、程序和信息。[9]

李维斯和兰斯恩德都是最早定制牛仔裤的企业之一。其他生产商也已把大规模定制引入其他市场。像Zazzle和CafePress等网上零售商，让顾客上传照片，创作自己的服饰和海报或者购买其他顾客创作的产品。因此，顾客必须知道如何表达自己对产品的偏好，或者如何获得帮助以定制称心如意的产品。[10]

性能质量 大多数产品处于四种性能水平之一：低、一般、高或者很高。**性能质量**（performance quality）反映了产品基本特征运行的好坏。当企业采用价值模型，并以较少的钱提供更高质量的产品时，质量日益成为产品差异化的重要因素。企业并不一定要设计出最好的性能水平，而是应该与目标市场和竞争对手相适应。同时，公司还必须持续地管理性能质量。不断改进产品可以获得高额利润和市场份额，否则会带来不良的后果。

梅赛德斯-奔驰 2003—2006年，梅赛德斯-奔驰经历了其127年历史中最难熬的一段时间，因为其一流质量的声誉在J. D Power公司的调研和其他一些调研中受到打击，并且全球销量被宝马超越。为挽回损失，一个新的管理团队按照功能元素（发动机、底盘和电子系统）重新组建了公司，替代了原来按型号生产的产品线。工程师开始提前一年测试电子系统，并且对每个新型号的

测试达 10 000 次。在每次测试中，汽车一天工作 24 小时，持续 3 周。梅赛德斯-奔驰新设计出的样车数量翻了 3 倍，并让工程师驾驶 300 万英里后再投入生产。通过种种改革措施，奔驰车的缺陷比 2002 年的高峰期减少了 72%，担保费用下降了 25%。但是，与此同时也产生了一个副作用，奔驰车的销售商不得不应付维修和服务业务量下降的局面。[11]

一致性质量　顾客期望产品具有较高的**一致性质量**（conformance quality），即所有产品都要与说明书承诺的规格一致。打个比方，假如一辆保时捷 911 型轿车被设计成在 10 秒内可提速至 60 英里/小时，如果每一辆出自该组装线的保时捷 911 型轿车都能达到这一标准，那么就说明该款轿车具有高度的一致性质量。一致性质量低的产品将会使顾客大失所望。

耐用性　**耐用性**（durability）衡量了产品在自然和有压力的情况下预期使用寿命的长短，反映了交通工具、厨具和其他耐用物品的价值属性。为耐用性而支付的额外价格不能太高，产品也不能因为技术的快速变化而遭到淘汰，像个人计算机、电视和手机那样。

可靠性　顾客通常愿意为购买更可靠的产品而支付额外的费用。**可靠性**（reliability）衡量产品在一个特定时间段内发生故障或损坏的可能性。美泰克公司（Maytag）以其家电产品的可靠性享有极高的声誉。该公司一直采用的“孤独的维修工”（Lonely Repairman）广告活动就是为了突出这一特色。

可维修性　**可维修性**（repairability）衡量了产品出现故障或损坏时维修的容易程度。理想的可维护性是指用户可以花很少的费用或时间自己维修好产品。一些产品含有诊断的功能，可以让服务人员通过电话解决问题或者给顾客提供建议。许多计算机硬件和软件公司通过各种途径提供技术支持，像电话、传真、电子邮件或者在线实时聊天等。

款式　**款式**（style）描述的是产品的外观及带给消费者的感觉。款式使产品具有独特性，难以模仿。汽车购买者愿意为捷豹车支付溢价就是因为其出众的外观。美学在很多品牌中都扮演着重要的角色，如绝对伏特加、苹果计算机、万宝龙（Montblanc）钢笔、歌帝梵（Godiva）巧克力、哈雷-戴维森摩托车。[12]款式在创造难以模仿的差异性上具有优势。其消极的一面是，外形美观并不完全意味着产品具有高性能。一辆小轿车可能看上去很惊艳，但却故障不断。

□ 服务差异化

如果有形产品不易被差异化，那么取得成功的关键也许在于增加有价值的服务并提高产品质量。劳斯莱斯公司（Rolls-Royce PLC）确信利用实时卫星发出的信号不断地对 45 个航线的飞机发动机进行监测，其飞机引擎的需求量将会增长。在公司的全程维护计划中，航空公司的每条航线都按照引擎工作的小时数向劳斯莱斯付费，作为回报，劳斯莱斯承担维修和停工带来的风险和成本。[13]

主要的服务差异点在于订购便利、送货、安装、顾客培训、顾客咨询以及维护与修理。

订购便利　**订购便利**（ordering ease）是指顾客向公司订购产品的容易程度。百特医疗用品公司（Baxter Healthcare）向医院提供计算机终端，使其直接通过这

些计算机向百特下订单。许多金融服务机构提供安全的网址，帮助顾客更有效地获取信息和完成交易。

送货 送货（delivery）是指产品和服务如何送达顾客。它包括速度、准确性和全过程中的产品保管。如今，顾客对送货速度的期望日益提高。比如，比萨饼在一个半小时内送到，眼镜在一个小时内配好，汽车在15分钟内上好润滑油。许多企业已经在计算机上安装了快速答复系统（QRS），连接其供应商、制造厂、分销中心和零售网点的信息系统。位于墨西哥的西麦斯混凝土公司，承诺其公司配送混凝土的速度比买一个比萨要快。该公司给每辆卡车都安装了全球定位系统（GPS），以便调度员知道每辆卡车的实时位置。如果你的货物晚到超过10分钟，你将会得到八折优惠。[14]

安装 安装（installation）是指使产品在预定位置运转所做的工作。对大型装备等复杂产品的顾客和技术新手来说，安装简便的确是一个卖点。

顾客培训 顾客培训（customer training）是指帮助顾客的员工正确、有效地使用供应商的设备。通用电气不仅向医院出售和安装昂贵的X光设备，还为用户提供全面的培训。麦当劳要求它的新加盟商到位于伊利诺伊州奥克布鲁克城的汉堡大学，用两周的时间学习如何正确地管理加盟店。

顾客咨询 顾客咨询（customer consulting）包括经销商向顾客提供数据、信息系统和顾问服务。IBM、甲骨文等技术型企业已经认识到这种咨询越来越必要并且有利可图，已经成为它们商业服务的一部分。

维护与修理 维护与修理（maintenance and repair）计划能够帮助顾客将产品保持在一个良好的工作状态。惠普等公司向顾客提供在线技术支持或“电子支持”。顾客可以在网络数据库中搜寻到解决办法，或向技工寻求在线帮助，甚至连零售商也在逐渐提供这种服务。

百思买公司 随着电子零售商持续展开联合和竞争的定价策略，企业越来越迫切地寻求突围的新方法。这就是为什么百思买要和奇克公司（Geek Squad）签约，改进店内计算机维修服务的原因。奇克是一家当地的计算机服务公司。以前，百思买把计算机送到区域修理店修理，这很花时间，也让顾客感到很不满意。现在大约一半的修理服务都在百思买的店中完成。但是真正的差异点在于奇克可以提供电话上门服务（收费相对较高），并使用标志性的大众甲壳虫车队。奇克的员工甚至在上门服务时穿着也不相同，他们穿着独特的奇克服装，与在店内服务中心所穿的传统的百思买蓝色制服不同。[15]

退货 虽然退货会给顾客、生产商、零售商和批发商带来麻烦和不快，但这在交易中难免会发生，特别是在网上交易的时候。尽管在线销售的平均退货率为5%左右，但是仍有1/3到一半的买家认为，退货和换货政策对卖家具有一定的威慑力。处理退货的成本可达到向国外发货成本的2～3倍，总体算下来，网上购买的平均价格是30～35美元的产品。

我们可以从两方面来考虑退货问题[16]：

可控退货是由卖家或顾客的问题或失误引起，大部分可由卖家或其供应链伙伴通过改进货物处理或储存、更好的包装、改善运输方式和正向物流来解决。

不可控退货起因于顾客想要亲眼看见、亲自试用、亲身感受产品，再决定该产

品是否适合购买。短期内，卖家不能采取上述任何办法解决退货问题。

企业可采用的一个基本退换货策略是：从根本上消除引发可控退货的因素，同时制定一些流程来处理不可控的产品退货。产品退货策略的目的是减少被退回的产品，并且增加退货重新进入分销渠道再出售的百分比。

慢跑运动公司 位于圣迭哥的慢跑运动公司（Road Runner Sports）通过多种渠道销售跑鞋、服装和器材。公司培训销售人员掌握尽可能多的知识，以便更好地向顾客推荐合适的产品。结果，其跑鞋的退货率为12%，明显低于同行业15%～20%的平均水平。该公司还使用"智能标签"（SmartLabels），即预付款的、预定地址的退货条形码，使那些需要退货的顾客简便快速地完成退货。[17]

■ 设 计

随着竞争的加剧，设计成为一个公司对产品和服务进行差异化和定位的有效方法。[18]**设计**（design）是产品一系列综合特征的体现，影响消费者对产品的外观、感觉以及功能的评价。设计具有功能性和艺术性价值，从理性和感性方面吸引着我们。[19]

设计师必须计算出在形状、特色开发、性能、一致性、耐用性、可靠性、可维修性以及款式方面投入的成本。对公司来说，一个设计良好的产品很容易生产和销售。对顾客来说，一个设计良好的产品是赏心悦目的，并且容易拆开、安装、使用、维修和处置。设计师必须把这些因素全部考虑在内。[20]

随着全方位营销者认识到设计的情感力量以及产品的外观和感觉与性能一样重要，于是在并不十分注重设计的产品类别中，产品设计日益显现出强大的影响力。惠普在个人计算机市场崛起的原因之一就是对设计的重视，这迫使其竞争对手戴尔和其他计算机生产商也更加注意计算机的款式以应对竞争。这一转变的原因显而易见：调查显示，消费者愿意平均多花204美元购买一台设计精良的高端笔记本电脑。[21]

一些企业和国家就赢在产品设计上。

著名的设计公司和设计国 一些国家因其设计技术和成就赢得了很高的声誉，比如意大利的服装和家具设计，斯堪的纳维亚的产品设计融合了功能性、艺术性和环保。芬兰的诺基亚公司最早推出可由用户自主更换外壳的手机，最先为手机设计椭圆形、柔和、友好的外观，首次为手机装配大屏幕，这些都是其实现快速发展的原因。吉列在德国的分公司——博朗（Braun）——将剃须刀、咖啡机、干发器和食品加工机的设计提升为一项高超的艺术。科勒公司（Kohler）对豪华厨房、洗浴设施和水龙头的设计充满了艺术气息。国际设计杰出奖（IDEA）每年的颁发都是基于有利于用户、企业和社会，具有生态责任，恰当的审美艺术和吸引力，并进行了可用性测试。2009年，三星公司赢得8项大奖，苹果公司获得7项，戴尔公司的体验设计获奖6项，通用电

气医疗公司获奖 5 项。IDEO 公司则成为设计最成功的公司之一。[22]

随着视觉导向文化的日益盛行，设计对于品牌内涵的传播和定位尤为重要。弗吉尼亚 · 波斯特尔（Virginia Postrel）在《风格的实质》（The Substance of Style）一书中写道，“在一个拥挤的市场中，艺术往往是令产品脱颖而出的唯一方法”。[23]通用汽车的设计团队在新款充电式轿车 2011 雪佛兰沃蓝达（2011 Chevy Volt）出炉后，希望确认该车外形是否比其他电动轿车模型更美观。正如沃蓝达的设计主管所称：“大多数电动轿车好比汽车中的芽甘蓝菜，它们虽然对你有益，但是你却不想吃它们。”

设计能够转变消费者的看法，使品牌体验更有价值。考虑到长度问题，波音公司制造了更加宽敞和舒适的波音 777 飞机。升高的中心舱、侧方行李舱、分开的隔板、柔和的拱形舱顶以及升高的座位，使机舱内部显得更加宽敞。正如一个设计工程师所说：“我们做了分内的工作，人们并不会意识到。他们只会说感觉更舒适了。”

一个失败的设计也可能毁掉产品的发展前景。索尼公司的 eVilla 上网设备试图让消费者可以在厨房中上网。但是这个设备重达 32 磅，长 16 英寸。如此庞大而笨重的产品，以至于用户手册推荐顾客需要下蹲而不是弯腰才能抬起它。该产品上市三个月后就撤出了市场。

设计应该贯穿营销计划的方方面面，以便各部分的设计能够产生合力。负责可口可乐全球设计的副总裁戴维 · 巴特勒（David Butler），在为可口可乐策划全球识别方案时，制定了四个核心原则。每个设计，无论是包装、卖点、设备还是其他的消费者接触点，都应该表现出以下特点：（1）简单；（2）真实；（3）红色的力量；（4）“熟悉中给人以惊喜”的特色。[24]

既然设计的本质是创造性，那么毫无疑问，并不存在一种万能的方法。一些公司采用正式、结构化的流程。设计思维的形成是一种数据导向的方法，分为三个阶段，即观察、构思和执行。设计思维的形成要求对消费者进行深入的人类学研究、开展创意头脑风暴的研讨会，以及成立合作团队，从而决定如何将设计理念付诸实施。惠而浦公司利用设计思维研发了比现有同类产品的外观更和谐的“建筑师 Ⅱ 系列”（Architect Series Ⅱ）厨房电器。[25]

另一方面，丹麦的邦 · 奥陆芬公司（B&O）设计的立体声音响、电视和电话，大获赞誉。该公司信任一些设计人员的天分，尽管他们很少获取顾客的意见。B&O 并不会在某年引入很多新产品，所以每个新产品都会在市场中销售多年。该公司生产的 BeoLab 8000 型音箱，1992 年上市时的售价是 3 000 美元一套，15 年后的售价达到 4 500 美元。该公司的设计师戴维 · 刘易斯（David Lewis）最成功的三件作品被纽约现代艺术博物馆永久收藏。[26]

设计通常是奢侈品的一个重要方面。营销洞察专栏中的“奢侈品品牌的营销”阐述了奢侈品品牌面临的一些更为广泛的营销问题。

营销洞察

奢侈品品牌的营销

奢侈品可能是品牌化的典范之一，因为 品牌和品牌形象通常为企业创造了巨大的价

值和丰厚的回报，是关键的竞争优势。普拉达、古驰、卡地亚（Cartier）和路易·威登等奢侈品品牌的营销者经营获利丰厚的特许加盟店长达几十年，其中一些已经成了2 700亿美元的产业。

正如一些廉价和实惠产品的营销者一样，奢侈品品牌的营销者要想获得利润，必须适应持续演变，有时甚至是快速变化的营销环境。全球化、新技术、金融危机、消费者文化的转变以及其他力量使奢侈品品牌的营销者必须具备一定的技巧，并且精通品牌的管理工作，以取得成功。表12—1总结了营销奢侈品品牌的一些准则。

表12—1 营销奢侈品品牌的准则

1. 保持奢侈品品牌的高品质形象至关重要，因此控制品牌形象是首要问题。
2. 打造奢侈品品牌包括创造许多无形的品牌联想和令人向往的品牌形象。
3. 奢侈品品牌营销计划的方方面面都必须相互匹配，以确保产品的质量、服务以及消费者愉快的购买和消费体验。
4. 除了品牌名称以外的其他品牌要素，例如商标、标志、包装和标牌，都可对奢侈品的品牌资产起到重要的推动作用。
5. 由相关的名人、事件、国家和其他实体产生的次级品牌联想，也可成为奢侈品品牌资产的重要驱动力。
6. 奢侈品品牌必须通过选择性渠道战略来控制分销体系。
7. 奢侈品品牌必须采取溢价的定价策略，同时暗示产品具有高品质，并且不打折和、不减价。
8. 必须谨慎管理奢侈品品牌的架构。
9. 奢侈品品牌的竞争对手通常来自于其他类别的产品，因此奢侈品品牌的竞争范围更广。
10. 奢侈品品牌必须依法保护所有的商标，严厉打击仿制品。

资料来源：Based on Kevin Lane Keller, "Managing the Growth Tradeoff: Challenges and Opportunities in Luxury Branding," *Journal of Brand Management* 16 (March-May 2009), pp. 290 - 301.

由于奢侈品的价格高于同类的一般产品，因此奢侈品品牌多年来已经成为一种社会地位、消费者身份或者想拥有某种身份的象征。随着时间的推移，特别是在面临严重的经济衰退时，奢侈品对许多人来说已经成为一种寻求个人乐趣和自我表现的方式。

奢侈品的共同特征是质量和独特性，因此奢侈品品牌的购买者必须要感到自己购买的产品的确很特别。奢侈品之所以制定那么高昂的价格，通常是因为其不易过时的款式和可靠性。法国皮制奢侈品生产商爱马仕的经典设计要几百甚至几千美元。原因正如一个作家所述："并不是因为这些产品非常时尚，而是因为它们从来没有过时。"请看在其他产品类别中，奢侈品品牌是如何塑造的：

● **Sub-Zero冰箱**。Sub-Zero公司销售的冰箱从1 600美元的小型、下柜冰箱，到12 000美元的不锈钢内胆Pro 48专用型冰箱。目标顾客是对品质和设计具有高标准要求、珍爱自己的家和家居用品的房主。Sub-Zero公司对这类人群以及厨房设计师、建筑师、现有和潜在的零售商进行了大范围的调研。

● **佩特伦龙舌兰酒**（Patron Tequila）。宝美奇（Paul Mitchell）美发产品的创始人约翰·保罗·德约里尔（John Paul DeJoria）于1989年到墨西哥哈利斯科的一个酿酒厂旅行，之后就创建了"佩特伦"。给品牌命名为佩特伦是代表"老板、帅小伙"的含义。可口的龙舌兰酒装在一个雅致的手工玻璃瓶中。每瓶都有各自的编号，售价在45美元，或者更高。

● **心之火钻石**（Heart on Fire Diamonds）。几十年前，戴比尔斯公司（De Beers）将钻石品牌化，并于1948年开展了"钻石恒久远"的广告活动，使钻石成为爱情和承诺的象征。心之火的营销人员发现了一个市场空当，把钻石定位为"世上最完美切割的钻石"。虽然钻石日益商品化的基础是用切磨（cut）、净度（clarity）、颜色（color）和克拉数（carat）的4 C标准界定质量，但是心之火拥有一种独特的"一箭穿心"设计。当从底部放

大观看时，你会发现有8颗完美的心形图案。从顶部看时，你会发现有8个火苗在燃烧。心之火由独立的珠宝商销售比通过蒂芙尼公司（Tiffany&Co）销售要多赚取15%～20%的收益。

近来的经济衰退给许多奢侈品品牌带来了挑战，它们竭力证明其价值主张的合理性，以避免降价销售产品。一些企业成功地将其品牌垂直延伸到不同的价位，这通常会最大化降低经济衰退带来的影响。

阿玛尼从高端的乔治·阿玛尼和乔治·阿玛尼高级定制到中档的奢侈品安普里奥·阿玛尼，再到平价的奢侈品阿玛尼牛仔系列和Armani Exchange。这些品牌之间存在显著差异，将消费者对品牌的困惑和品牌转换性降到最低水平。每个品牌都实现了母品牌的核心承诺，降低了损坏母品牌的可能性。

奢侈品品牌水平延伸到新的产品类别也要谨慎小心。甚至连最忠实的消费者也可能会质疑一块价值7 300美元的菲拉格慕（Ferragamo）手表或者一瓶价值85美元的罗伯特·卡沃利伏特加（Roberto Cavalli vodka）。珠宝生产商宝格丽（Bulgari）已经进军酒店、香水、巧克力和护肤品行业，这使得一些品牌专家认为该品牌过度延伸。

形象时装设计公司皮尔·卡丹（Pierre Cardin）和豪斯顿（Halston）等曾授权给多个普通产品使用其品牌名，结果使其品牌遭受了严重的负面影响。然而，拉尔夫·劳伦公司（Ralph Lauren）成功地营销了一个受人追捧的奢侈品品牌，该品牌涉及广泛的产品类别，拥有健康的、地道美国风格的品牌形象。除了衣服和香水，拉尔夫·劳伦的精品店还销售亚麻制品、蜡烛、床、沙发、餐具、相册和珠宝。尽管卡尔文·克莱恩拥有不同的风格形象，也曾成功地采取了一个类似的品牌延伸战略。

随着通信的日益发达，一些奢侈品的营销者努力为品牌寻找适合的网上销售和传播策略。最终，成功来自于适度平衡古典与现代的形象，正确调节营销计划和活动中的持续性与变化性。奢侈品也不是在任何地方都被同等对待。在俄罗斯，人们曾一度认为越庞大越华丽的产品越高档。但最终，奢侈品的营销者必须记住，他们所销售的是一个基于产品质量、地位和声望的梦想。

资料来源：Beth Snyder Bulik, "Sub-Zero Keeps Its Cool in a Value-Obsessed Economy," *Advertising Age*, May 25, 2009, p. 14; David K. Randall, "Dandy Corn," *Forbes*, March 10, 2008, p. 70; Christopher Palmeri, "The Barroom Brawl over Patron," *BusinessWeek*, September 17, 2007, p. 72; Bethany Mclean, "Classic Rock," *Fortune*, November 12, 2007, pp. 35-39; Dan Heath and Chip Heath, "The Inevitability of $300 Socks," *Fast Company*, September 2007, pp. 68-70; Stellene Volande, "The Secret to Hermès's Success," *Departures*, November-December 2009, pp. 110-12; Cathy Horyn, "Why So Stodgy, Prada.com?" *New York Times*, December 30, 2009; Christina Binkley, "Like Our Sunglasses? Try Our Vodka! Brand Extensions Get Weirder, Risking Customer Confusion," *Wall Street Journal*, November 8, 2007; Special Issue on Luxury Brands, *Fortune*, September 17, 2007.

■ 产品与品牌的关系

每一个产品都可以与其他产品相联系，以确保企业提供和营销的是最佳的产品组合。

□ 产品层级

产品层级从产品所提供的基本需要一直延伸至满足这些需要的特定产品类别。

产品层级包含六层，这里以人寿保险为例：

1. **需要家族**。产品家族的核心需要。例如，安全。
2. **产品家族**。能够合理有效地满足核心需要的所有产品种类。例如，储蓄和收入。
3. **产品种类**。产品家族中的一组具有某种相似功能的产品，也称为产品类别。例如，金融工具。
4. **产品线**。同一产品种类中一组密切相关的产品。它们具有相似的功能，相同的目标顾客，相同的销售网点和渠道，或者在一定的价格范围内。一条产品线可能由不同的品牌构成，或只有单一的家族品牌，或在某个品牌的基础上进行产品线延伸。例如，人寿保险。
5. **产品类型**。一条产品线上的一组产品，它们具有多种可能的产品形式。例如，定期人寿保险。
6. **品目**（又叫库存单位或产品变型）。是指在同一品牌或产品线中，按照大小、价格、外观或其他属性划分的不同单位。例如，英国保诚保险提供的可更新的定期人寿保险。

□ 产品体系和产品组合

产品体系（product system）是一组不同但彼此相关的品目，它们相互配合，共同发挥作用。例如，广泛的 iPod 产品体系包括耳机和耳麦、数据线和底座、腕带、保护套、充电和车载配件以及扩音器。**产品组合**（product mix）（又称**产品花色品种**（product assortment））是商家销售的所有产品和品目的集合。

一个产品组合包括多条产品线。日本 NEC 公司的产品组合包括通信和计算机产品。米其林有三条产品线：轮胎、地图和餐饮评级服务。在美国西北大学，不同学院由各自的教务长主管。这些学院包括医学院、法学院、商学院、工学院、音乐学院、语言学院、新闻学院以及文学院。

公司的产品组合有一定的宽度、长度、深度以及关联度。这些概念可用表 12—2 中宝洁公司的部分消费品来具体说明。

表 12—2　　宝洁公司产品组合的宽度和产品线长度（包括产品上市年份）

	产品组合的宽度				
	纸巾	洗涤剂	牙膏	浴皂	纸尿裤
产品线长度	象牙雪（Ivory Snow）（1930）	Gleem（1952）	象牙（1879）	帮宝适（1961）	Charmin（1928）
	Dreft（1933）	佳洁士（1955）	卡玫尔（Camay）（1926）	乐芙适（1976）	帕芙（1960）
	汰渍（1946）		激爽（Zest）（1952）		Bounty（1965）
	Cheer（1950）		舒肤佳（Safeguard）（1963）		
	Dash（1954）		玉兰油（1993）		
	Bold（1965）				
	格尼（1966）				
	Era（1972）				

- 产品组合的宽度是指公司有多少条不同的产品线。表 12—2 所示为一个宽度

为 5 条产品线的产品组合。（事实上，宝洁还拥有许多其他的产品线。）

- 产品线长度是指组合中品目的总数。在表 12—2 中，产品线长度为 20。我们也可以计算每条产品线的平均长度，即总长度（此为 20）除以产品线的数量（此为 5），就得到产品线的平均长度为 4。
- 产品组合的深度是指产品线中每一个产品所提供的花色品种。假设汰渍有两种香味（山泉味和普通香味）、两种形态（液体和粉状），以及两种添加物形式（有、无漂白剂），那么汰渍的深度就为 8，因为它有 8 种不同的花色品种。[27]我们可以通过计算每个品牌下产品花色品种的平均数，得到宝洁产品的平均深度。
- 产品组合的关联度是指各种不同的产品线在最终用途、生产要求、分销渠道或其他方面的密切相关的程度。宝洁的产品线具有较高的关联度，因为宝洁的产品都是通过相同分销渠道进行销售的消费品。但是，对购买者来说，宝洁的产品具有不同的功能。就这点而言，它的产品线关联度并不高。

产品组合的四个维度可以让企业通过四条途径来拓展业务。企业可以增加新的产品线使产品组合变宽，可以使每一条产品线变长，也可以增加每个产品的花色品种，以加深产品组合。最后，企业还可以追求高度的产品线关联度。为了制定上述产品和品牌决策，进行产品线分析非常实用。

□ 产品线分析

推出一条产品线时，企业通常会开发一个基本的平台和模块组，以便能够添加功能，满足不同顾客的需求和降低生产成本。汽车制造商围绕一个基本平台来生产汽车。房地产商展示一个样板房，购买者可以自己装修，增添特色。产品线经理需要知道产品线中每个品目的销售额和利润情况，以此决定品目是否建立、维持、收获或放弃。[28]他们还需要知道每条产品线的市场概况。

销售额和利润 图 12—3 展示了一条由 5 个品目构成的产品线的销售额和利润情况。第一个品目占了总销售额的 50%以及总利润的 30%。前两个品目占了总销售额的 80%和总利润的 60%。如果这两个品目突然遭到竞争对手的打击，那么整条产品线的销售额和盈利能力就可能崩溃。因此，必须小心翼翼地监控和保护这两个品目。最后一个品目只为整条产品线的销售额和利润贡献了 5%。因此，除非该品目有很强的成长潜力，否则产品线经理可以考虑放弃它。

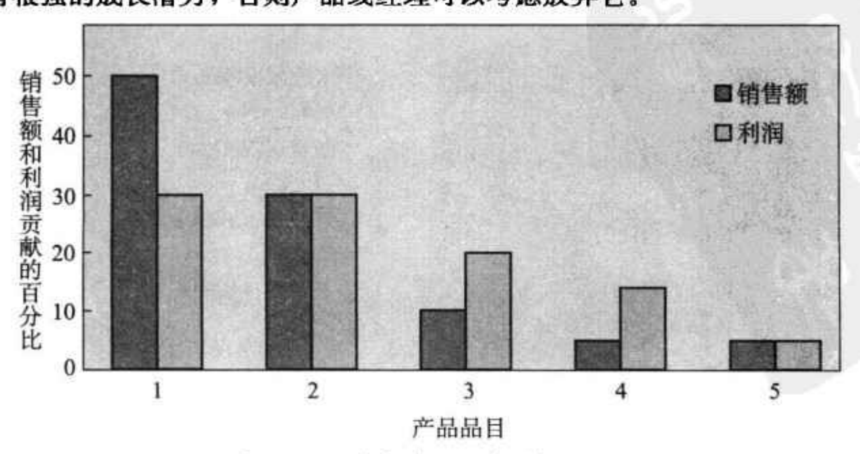


图 12—3 产品品目对整条产品线的总销售额和利润的贡献

每家企业的产品投资组合都包含不同利润的产品。超市在面包和牛奶上几乎不赚钱；在罐装和冷冻食品上的利润还算过得去；在鲜花、特色食品和现烤食品上的利润比较可观。一家电信公司在电话服务这一核心业务上赚取的利润与在来电等待、来电显示和语音信箱上赚取的利润截然不同。企业应该认识到，可以对产品品目采取制定高价或多做广告的差异化方式，以增加销售额、利润或使两者同时提高。[29]

市场概况　产品线经理必须评估如何针对竞争对手的产品线来定位。以 X 纸业公司为例，该公司拥有一条纸张产品线。[30]纸张的两个主要属性是重量和成品质量。纸张的标准重量等级通常分为：90，120，150 和 180；成品质量分为低、中、高三个等级。图 12—4 呈现了 X 公司和四家竞争对手 A，B，C，D 公司的不同产品线的位置。竞争对手 A 销售中、低质量的两种重量大的产品。竞争对手 B 销售 4 种重量和质量都不一样的品目。竞争对手 C 销售 3 种质量与重量成正比的品目。竞争对手 D 销售的 3 种品目的产品重量都很轻，但成品质量各异。X 公司提供的 3 种品目，其重量和质量各不相同。

产品地图（product map）向我们展示了哪家竞争对手的品目会与 X 公司的品目形成竞争。例如，X 公司中、低质量的产品和竞争对手 B，D 的产品形成竞争，但其高重量、中等质量的产品没有直接的竞争对手。这个地图还显示了新品目的可能位置。从图 12—4 中看出，并没有制造商提供高重量、低质量的产品。如果 X 公司预计存在大量的需求且未满足，并能以较低的成本对该品目进行生产和定价，那么可以考虑将其加入产品线。

产品地图的另一个好处是可以识别细分市场。图 12—4 呈现了根据重量和质量区分的纸张类型分别受到不同细分市场——普通印刷品、售点陈列品和办公用品行业——的青睐。地图显示出 X 公司的定位能够很好地满足普通印刷品的需求，但不能有效地服务其他两个行业。

产品线分析为两个关键的决策领域提供了信息，它们是产品线长度和产品组合的定价。

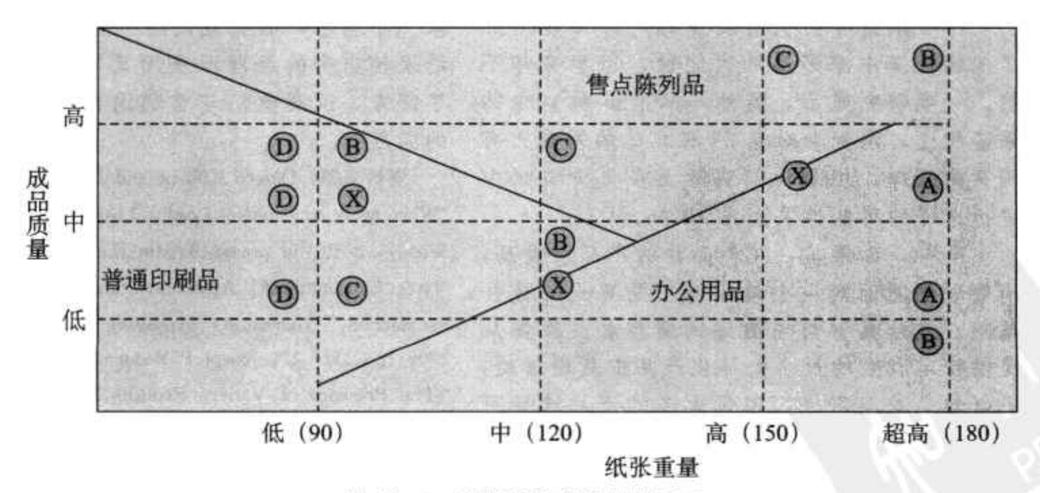


图 12—4　纸张产品线的产品地图

□ 产品线长度

企业的目标影响产品线的长度。目标之一是创建新产品线，以进行升级销售。例如，宝马公司希望顾客将 3 系列轿车提升到 5 系列，甚至到 7 系列。另一个不同的目标是创建新产品线以促进交叉销售。例如，惠普既出售打印机又卖计算机。还有一个目标是创建能够应对经济波动的产品线。例如，伊莱克斯提供像冰箱、洗碗机、真空吸尘器这样的白色家电，它们拥有不同的品牌名，分别在折扣市场、中层市场和溢价市场中销售。这样做的部分原因是防止经济起落的影响。追求高市场份额和快速成长的公司往往采用较长的产品线，着眼于高利润的公司则对品目的选择十分谨慎，强调较短的产品线。

产品线会随着时间推移越来越长。过剩的产能使产品线经理面临开发新品目的压力。销售队伍和分销商也会给企业施加压力，希望有一条更完整的产品线来满足顾客需求。但是品目增加，成本也会随之上升，包括设计和工程成本、存货成本、转产成本、订单处理成本、运输成本、新品目促销成本。最终，高层经理可能会因为资金或产能不足而停止开发。产品线成长的同时伴随着预算的削减，而且这一模式可能会循环往复很多次。消费者逐渐开始厌倦密集的产品线、过度延伸的品牌以及特色繁多的产品。参见营销洞察专栏中的“越精简越受益”。

营销洞察

越精简越受益

随着每年成千上万新产品的上市，消费者发现在商店里做决策越来越困难。有一项研究表明，消费者在超市的苏打水前平均要逗留 40 秒，与之相比，六七年前只需 25 秒。

尽管消费者会认为更多的产品品种增加了他们选择中意产品的可能性，但事实却不然。一项研究显示，虽然与只有 6 种口味的果酱相比，消费者对有 24 种口味的果酱更有购买的兴趣，但是他们实际上在更少口味中进行选择的可能性要高出 10 倍。

同样，如果某一花色品种的产品质量高，消费者宁愿面对一个较小而不是更大的选择范围。虽然具有明确偏好的消费者或许能从提供特定利益的更多差异化产品中获得好处，更好地满足其需求，但是太多的产品选择可能会导致其他消费者产生受挫、困惑和后悔的感觉。产品数量的激增还有另一个不利面。消费者面对持续的产品更新和上市，可能会促使他们重新考虑自己的选择，结果导致消费者转而购买竞争对手的产品。

聪明的营销者意识到不仅仅是产品线弄得消费者眼花缭乱，许多产品本身对普通消费者来说也过于复杂。皇家飞利浦电子公司要求 100 位高管把各种飞利浦电子产品带回家一个周末，看看他们能不能操作这些产品。结果相当多的经理沮丧而又愤怒地把产品带了回来，说明他们与普通消费者遭遇了同样的问题。

资料来源：Dimitri Kuksov and J. Miguel Villas-Boas, “When More Alternatives Lead to Less Choice,” *Marketing Science*, 2010, in press; Kristin Diehl and Cait Poynor, “Great Expectations?! Assortment Size, Expectations, and Satisfaction,” *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 312 – 22; Joseph P. Redden and Stephen J. Hoch, “The Presence of Variety Reduces Perceived Quantity,” *Journal of Consumer Research* 36 (October 2009), pp. 406 –17; Alexander Chernev and Ryan Hamilton, “Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice Among Retailers,” *Journal of Marketing Research* 46 (June 2009), pp. 410 – 20; Richard A. Briesch, Pradeep

K. Chintagunta, and Edward J. Fox, "How Does Assortment Affect Grocery Store Choice," *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 176 – 89; Aner Sela, Jonah Berger, and Wendy Liu, "Variety, Vice and Virtue: How Assortment Size Influences Option Choice," *Journal of Consumer Research* 35 (April 2009), pp. 941 – 51; Susan M. Broniarczyk, "Product Assortment," Curt P. Haugtvedt, Paul M. Herr, and Frank R. Kardes, eds., *Handbook of Consumer Psychology* (New York: Taylor & Francis, 2008), pp. 755 – 79; Cassie Mogilner, Tamar Rudnick, and Sheena S. Iyengar, "The Mere Categorization Effect: How the Presence of Categories Increases Choosers' Perceptions of Assortment Variety and Outcome Satisfaction," *Journal of Consumer Research* 35 (August 2008), pp. 202 –15; Alexander Chernev, "The Role of Purchase Quantity in Assortment Choice: The Quantity Matching Heuristic," *Journal of Marketing Research* 45 (April 2008), pp. 171 – 81; John Gourville and Dilip Soman, "Overchoice and Assortment Type: When and Why Variety Backfires," *Marketing Science* 24 (Summer 2005), pp. 382 – 95; Barry Schwartz, *The Paradox of Choice: Why More Is Less* (New York: Harper Collins Ecco, 2004); Alexander Chernev, "When More Is Less and Less Is More: The Role of Ideal Point Availability and Assortment in Choice," *Journal of Consumer Research* 30 (September 2003), pp. 170 – 83; Sheena S. Iyengar and Mark R. Lepper, "When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?" *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no. 6(December 2000), pp. 995 – 1006.

企业采用两种方法延长产品线：产品线拓展和产品线填补。

产品线拓展 每家企业的产品线都只能覆盖所有产品的某一部分。例如，奔驰定位于高端汽车市场。**产品线拓展**（line stretching）是指一家公司把其产品线延伸到现有范围之外。公司可以向上、向下或同时向两个方向拓展产品线。

向下拓展。一个定位于中端市场的企业可能因为以下三个原因之一而要引入价格更低的产品线：

1. 企业可能注意到低端市场存在巨大的增长机会，例如沃尔玛、百思买等大型零售商吸引了越来越多的欲购买物美价廉商品的顾客。
2. 企业可能想阻止低端竞争者侵入高端市场。如果企业已经遭到低端市场竞争者的攻击，那么它通常会以进入其低端市场的决策来进行反击。
3. 企业可能发现中端市场正处于停滞或衰退中。

企业决定将品牌向下延伸时会面临为品牌命名的诸多选择：

1. 所有产品都以母品牌命名。索尼就是把它的名字用在了各种价位的产品上。
2. 推出价格较低的产品时，用一个子品牌命名，例如宝洁的 Charmin Basics 和 Bounty Basics。
3. 推出价格较低的产品时，使用不同的品牌名。例如盖普的老海军品牌。该策略实施起来费用高昂，而且意味着必须重新构建品牌资产，但是母品牌的资产可以得到保护。

向下拓展存在风险。柯达推出柯达欢乐时光（Kodak Funtime）胶卷以反击低价品牌，但是它的价格定得不够低，不能与低价胶卷相匹配。而且，以前购买柯达胶卷的顾客也开始购买欢乐时光胶卷，这使得它核心品牌的份额受到蚕食。尽管柯达最终撤回了该产品，但在这一过程中也可能部分失去了质量上乘的品牌形象。

相反，奔驰成功地推出了 3 万美元的 C 级汽车，却未损害它销售其他 10 万美元汽车的能力。约翰迪尔公司推出了名为 Sabre 的低价格割草机产品线，而同时仍在销售更贵的以约翰迪尔命名的割草机。在这两个案例中，消费者或许能够更好地区分不同品牌的产品，认识到高价和低价产品在功能上的差异。

向上拓展。企业可能期望进入高端市场以实现更大的增长，获得更高的利润，

或者索性把自己定位成一家提供全线产品的制造商。许多市场中已经出现了令人惊讶的高端细分市场：咖啡中的星巴克，冰淇淋中的哈根达斯（Häagen-Dazs），矿泉水中的依云（Evian）。日本顶级汽车制造商都分别推出自己的高端车型：丰田的雷克萨斯，日产（Nissan）的英菲尼迪（Infiniti），还有本田的讴歌（Acura）。这些高档轿车都被赋予了全新的品牌名，因为当这些产品线首次问世的时候，消费者可能还无法接受其向上拓展。

另一些公司在高端市场延伸时使用了原本的品牌名。Gallo 公司推出 Gallo of Sonoma 酒（每瓶定价为 10～30 美元），并以新潮、年轻的形象在优质酒的细分市场中参与竞争。通用电气在高端市场推出了名为 GE Profile 的大型家电品牌。[31] 一些品牌名经过修饰，以传递质量上乘的信息，例如帮宝适超级干爽（Ultra Dry Pampers）、超强泰诺（Extra Strength Tylonol）和 Power Pro Dustbuster Plus。

双向拓展。定位于中档市场的公司可能会两个方向拓展产品线。星座品牌公司旗下的 Robert Mondavi Winery 出售价值 35 美元的瓶装葡萄酒，这是首款优质的"新世界红酒"。除此之外，它也在高级酒庄、饭店、葡萄园或通过直接订购的方式销售 125 美元一瓶的 Mondavi Reserve，同时还在 20 世纪 90 年代中期葡萄供应过剩时，生产价值 11 美元的 Woodbridge。普瑞纳公司（Purina）的狗粮根据对小狗的不同益处、品种、成分和价格，分别向上和向下拓展品牌，创造出一条差异化的产品线。

- 冠能（Pro Plan）（34.89 美元/18 磅一袋）：内含优质配料（真正的肉、鱼、家禽类），帮助小狗延长寿命，健康成长。
- 普瑞纳 ONE（29.79 美元/18 磅一袋）：满足小狗不断变化和特殊的营养需要，提供身体所需的超优质营养。
- 普瑞纳康多乐（Purina Dog Chow）（18.49 美元/20 磅一袋）：在每个生长阶段，为小狗提供用于增强、补充和修复的全部营养。
- 爱宝（Alpo）（10.99 美元/17.6 磅一袋）：提供牛肉、动物肝脏和奶酪味的混合物以及三种以上的肉类。内含牛肉、肝、奶酪风味制品以及三种以上的肉类。

洲际酒店集团 洲际酒店集团的假日酒店品牌将其国内酒店分成四个独立的连锁酒店以到达不同的细分市场。比如高档的皇冠假日酒店（Crowne Plaza）、传统的假日旅馆（Holiday Inn）、价格低廉的快捷假日酒店（Holiday Inn Express）以及商务导向的智选假日酒店（Holiday Inn Select）。每家连锁店都收到一份不同的营销计划和营销重点。快捷假日酒店的广告活动以"明智的住宿"为诉求，呈现了普通人入住该连锁酒店后可尝试的明智之举。针对有独特需求的不同目标消费者的品牌开发，假日酒店可以避免品牌之间的重叠。[32]

产品线填补 企业还可以通过在现有范围内增加产品来延伸其产品线。产品线填补的动机包括：获得不断增长的利润；满足那些抱怨产品不全而损失销售额的经销商；利用过剩的产能；竭力成为领先的全产品线企业；以及堵住漏洞，将竞争对手拒之门外。

宝马公司 宝马公司在 4 年内从拥有 1 个品牌、5 种车型的汽车制造商转变为一个拥有 3 个品牌、14 个系列以及约 30 种不同车型的汽车业佼佼者。宝马不仅向下拓展产品线，生产了 MINI Cooper 和 Compact 1 系列型号，而且还向上拓展产品线，生产了劳斯莱斯，填补了 X3、X5 和 X6 运动型多功能车、Z4 敞篷车和 6 系列轿车之间的市场空隙。宝马通过产品线填补，成功地提升了产品对富有者、超级富翁和想成为富有者的消费者的吸引力，而且没有背离其纯粹的溢价定位。宝马面临的最新挑战是什么？投产了 5 系列 Gran Turismo，该车型融合了四门小轿车的传统式样、客货两用车的装货能力、高座位以及方便的斜背式跨界 SUV 的特点。虽然如此，宝马仍然需要做出决策：推出哪种环境友好型“绿色”汽车。[33]

如果产品线填补导致自我蚕食和顾客困惑，那么它就过度了。公司需要用一个刚好能引起注意的差异点，在消费者脑海中对每一个产品差异化。根据韦伯定律（Weber's Law），顾客更适应相对差异而非绝对差异。[34]他们能够感知 2 英尺和 3 英尺、20 英尺和 30 英尺木板的差异，但无法区分 29 英尺和 30 英尺木板的差异。企业还要检查推出的产品是否满足市场需求，而非简单地满足公司的内部需求。20 世纪 50 年代末，福特在不太知名的埃德塞尔（Edsel）上损失了 3.5 亿美元，福特当时只想满足企业内部定位的需要，寻找一种介于福特和林肯产品线之间的车型，而不是满足市场的需求。

产品线的现代化升级、特色化和削减 产品线需要进行现代化升级，可问题在于进行渐进式革新还是立即彻底的革新。渐进式更新可以让公司了解到顾客和经销商对这些新款式做何反应，也可以减少对公司的现金流的消耗。但是这种方式容易让竞争对手察觉到变化，并开始重新设计其产品线。

在快速变化的产品市场中，应该持续不断地进行现代化升级。企业计划改进产品为的是鼓励顾客转而购买更高价值和价格的产品。像英特尔和 AMD 这样的微处理器公司，以及像微软和甲骨文这样的软件公司都不断推出更高版本的产品。对改进过程的时间测定很重要，以便改进型产品在市场上不会出现得过早（会破坏现有产品线的销售），或过晚（给竞争对手树立声誉提供时间）。[35]

产品线经理通常会选择产品线中的一个或一些产品作为特色产品。西尔斯推出一款特别的低价洗衣机来吸引顾客。其他时候，经理们会将一款高端产品特色化，以提升整条产品线的声望。有时候公司会发现产品线一端的销售业绩很好，而另一端却很差。

当企业因缺乏产品需求而闲置时，可能会竭力提高滞销的产品的需求。但是也有相反的意见，就是公司应该促进畅销品的销售，而不应该费力支撑那些滞销品。耐克的空军一号（Air Force 1）篮球鞋是 20 世纪 80 年代推出的，是一个价值 10 亿美元的品牌。因其具有收藏价值的设计和紧俏供应，至今仍是消费者和经销商的最爱，成为公司赚取丰厚利润的产品。自上市起，空军一号篮球鞋得到许多名人和运动员的青睐。[36]

产品线经理利用销售额和成本分析，定期检查产品线，识别利润下降的衰败产品。[37]一项研究发现，对于一家大型的荷兰零售商来说，一个主要花色品种的削减会导致品类销售量的短期下降，主要是因为之前的老顾客减少了对该品类的购买，但同时也会吸引新的品类购买者。这些新的购买者抵消了部分买不到被撤产品的老

顾客带来的销售损失。[38]

1999 年，联合利华宣布了它的“成长之路”方案，设想要在 2003 年之前通过削减其 1 600 个不同品牌的 3/4，以便从其精简的品牌组合中获得最大价值。[39]超过 90%的利润仅仅来自 400 个品牌，这促使联合利华的联合主席尼尔·菲茨杰拉德（Niall FitzGerald）进行品牌削减，这就好比给花园除杂草，这样，“阳光和空气有可能被最好的花朵吸收”。公司保留了像立顿（Lipton）这样的全球品牌，也保留了一些区域品牌和像宝莹（Persil）这样的“本土之宝”，它是英国市场上洗涤剂的领导品牌。

全世界的多品牌公司都想要优化自己的品牌组合。在许多情况下，这使得公司更聚焦于核心品牌的成长，把更多的精力和资源集中在最大的、最稳固的品牌上。孩之宝（Hasbro）设计了一组核心的玩具品牌，包括特种部队（GI Joe）、变形金刚（Transformers）和欢乐小马宝莉（My Little Pony），以突出营销中的重点。宝洁的“回到基本战略”把注意力放在了那些收入超过 10 亿美元的品牌上，如汰渍、佳洁士、帮宝适和品客。产品线的每一个产品都必须扮演一个角色，就像每个品牌在品牌组合中一样。

大众公司 大众公司在欧洲市场有四个不同的品牌。起初，奥迪（Audi）和西亚特（Seat）定位于运动型轿车，而大众和斯柯达（Skoda）则定位于家庭轿车。奥迪和大众的质量/价格等级高于各种竞争对手。斯柯达和西亚特以其坚固的内部结构和实用的引擎性能获得了显著的差异化。为了降低成本、精简部件/系统的设计并消除冗余，大众升级了西亚特和斯柯达这两个品牌。斯柯达和西亚特一度被欧洲消费者认为是平均标准以下的产品，如今凭借吸引眼球的内部构造、整套的安全系统，及从大众中借鉴来的可靠的传动系统赢得了市场份额。当然，这样做的危险在于，高端的奥迪和大众的产品被借用，大众的品牌独特性可能会被稀释。节约的欧洲消费者可能意识到，一辆西亚特和斯柯达与其姊妹品牌大众几乎是相同的，而且还可以省下几千欧元。[40]

□ 产品组合定价

当产品是产品组合的一部分时，营销者必须调整他们的定价逻辑。**在产品组合定价**（product-mix pricing）中，企业会寻求一组价格，使得整个组合的利润最大化。定价是困难的，因为各种产品有需求和成本的内在关系，而且受制于竞争程度的不同。我们可以区分需要产品组合定价的六种情况：产品线定价、可选特色定价、附属产品定价、两部分定价、副产品定价和产品捆绑定价。

产品线定价 企业通常会开发产品线而不是单独的产品，并推出价格阶梯。一家男装店可能会为其男士西装制定三个层次的价格：300 美元、600 美元和 900 美元。顾客还会把低、中、高质量的西服和这三个价格点相联系。卖方的任务就是建立起可感知的质量差异，以此来支持价格差异的合理性。[41]

可选特色定价 许多企业为其主要产品提供可选的产品、特色和服务。2010 款斯巴鲁傲虎（Subaru Outback）2.5i 型轿车的买主可以订购可四面旋转电动坐

椅、全天候套系以及电动天窗作为可选功能。

定价是个棘手的问题，因为公司必须决定哪些价格包含在标准价格中，哪些又是可供选择的。许多餐馆的食物价格低，但酒水的价格很高。食物的收益抵消成本，那么酒水就可以产生利润。这就解释了为什么服务员通常会想尽办法让顾客点饮料。另外一些餐馆把酒水价格定得很低，食物价格定得很高，为的是吸引那些喜欢饮酒的消费群。

附属产品定价　一些产品需要使用辅助或**附属产品**（captive products）。剃须刀、数字电话和照相机的制造商通常会把产品本身的价格定得很低，而把刀片、胶卷的价格定得很高。[42] AT&T 公司会免费给顾客提供一部手机，但前提是顾客必须使用两年。如果附属产品在售后市场定价太高，那么伪造品和替代品会蚕食其销售额。消费者现在能以更低的价格给打印机墨盒注墨，这比生产商的价格便宜20%～30%。

> **惠普公司**　1996 年，惠普公司开始突然降低其打印机价格，一些产品价格降幅达到 60%，惠普能够承受如此大幅度的降价，是因为在产品的使用寿命期内，顾客花在墨盒、色粉和专用纸上的费用是产品价格的 2 倍。喷墨打印机的配件占 45%～60%的利润率。随着价格的下降，打印机的销售额获得增长，售后市场也随之火爆。惠普目前在国际打印机市场的份额约为 46%，占其 2008 年 134 亿美元利润额的 32%。[43]

两部分定价　服务企业会使用**两部分定价**（two-part pricing），由一个固定的费用加上一个变动的使用费用构成。电话使用者支付一个最低限额的月租费，再加上超过一定范围的打电话费用。露天游乐场收一个进场费再加上超过某一限度后游玩的费用。服务企业面临着类似于附属产品定价的问题，即给基本的服务定什么价，又给变动的使用费用定什么价。固定费用应该足够低以引发顾客购买，利润可以来自使用费用。

副产品定价　某些产品的生产——如肉类、石油产品和其他化学品——通常会产生副产品。假如这些副产品对某一顾客群有价值，它们就应该在其价值的基础上定价。任何在副产品上赚得的收入都会使企业更容易把主要产品的价格定得更低，假如竞争力量迫使它这样做。成立于 1855 年的澳大利亚 CSR 公司最初被命名为殖民地食糖产品提炼厂（Colonial Sugar Refinery），它早期的声誉是作为一个食糖公司建立的。公司后来开始出售蔗糖的副产品，因为废弃的蔗糖纤维可用来制造墙板。如今，通过产品开发和获取，重新命名的 CSR 已经成为澳大利亚销售建筑材料的十大企业之一。

产品捆绑定价　卖方通常会把产品和一些特色捆绑在一起。**完全捆绑**（pure bundling）发生在当一家企业提供的产品仅作为一个捆绑品的情况下。一个精明的经纪人可能会同意一个知名演员与一家电影公司签约，条件是该电影公司也同意接受这个经纪人推荐的其他人员（导演、编剧）。这是一个捆绑销售的形式。

在**混合捆绑**（mixed bundling）中，卖方会提供单独或捆绑销售的产品。混合捆绑的产品比单独购买这些产品的价格之和更低。汽车制造商会以一个较低的价格提供一个选择包，这样比单独购买每样东西划算。电影院会预售一个季度的电影票，这比分开买所有的票合算。顾客可能原本没有打算买所有的东西，一次捆绑价

格要足够低才能诱使他们购买。[44]

一些顾客不想为了便宜的价格而购买全部的捆绑产品。[45]假定一家医疗器械供应商提供免费的送货和培训。顾客要求卖家"不要捆绑"或"重新捆绑"其产品。假如供应商不提供送货服务能节省 100 美元，而给顾客只便宜了 80 美元，那么供应商在让顾客高兴的同时，又增加了 20 美元的利润。营销备忘专栏中的"产品捆绑定价的重要因素"提供了一些技巧。

营销备忘

产品捆绑定价的重要因素

随着捆绑产品中单个产品的促销活动越来越多，购买者觉得捆绑省不了多少钱，也不大愿意购买捆绑产品。以下为正确地实施捆绑战略提出几条指导意见：

- 不要把打包中的单个产品促销得像捆绑产品那样频繁和便宜。捆绑价应该低于这些产品单独价格的总和，否则消费者不会觉得它有吸引力。
- 假如你仍想促销个别产品，那么对组合中的单个产品的促销要有限度。另一个选择是：对个别产品进行轮流促销，为的是避免发生促销冲突。
- 假如你决定给个别产品提供大幅折扣，那么要确保它们是绝对的例外，且要谨慎处理。否则消费者会把个别产品的价格与捆绑包的价格进行对比，那么捆绑产品就失去了原本的价值。
- 要考虑顾客的经验和见识。见识更广的顾客很可能不需要或不想要捆绑包，而需要自由地选择捆绑包中的单个产品。
- 别忘了成本的重要性。如果产品的边际成本低，比如很容易被仿造和散布的、受专利保护的软件组件，那么这类产品更适合纯粹的组件战略，即每个组件分开购买。
- 生产单一产品的企业，将产品捆绑在一起与拥有多个产品的企业展开竞争，如果打价格战，那么前者会遭到失败。

资料来源：Amiya Basu and Padmal Vitharana, "Impact of Customer Knowledge Heterogeneity on Bundling Strategy," *Marketing Science* 28 (July-August 2009), pp. 792 - 801; Bikram Ghosh and Subramanian Balachnadar, "Competitive Bundling and Counterbundling with Generalist and Specialist Firms," *Management Science* 53 (January 2007), pp. 159 - 68; Loren M. Hitt and Pei-yu Chen, "Bundling with Customer Self-Selection: A Simple Approach to Bundling Low-Marginal-Cost Goods," *Management Science* 51 (October 2005), pp. 1481 - 93; George Wuebker, "Bundles Effectiveness Often Undermined," *Marketing News*, March 18, 2002, pp. 9 - 12; Stefan Strmersch and Gerard J. Tellis, "Strategic Bundling of Products and Prices," *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp. 55 - 72.

□ 联合品牌与要素品牌

联合品牌 营销者通常会以多种方式把自己的产品和其他公司的产品联合起来。**联合品牌**（co-branding）又称双重品牌或品牌捆绑，即两个或更多的知名品牌被组合用于一个共同的产品上或者以一些方式共同进行营销活动。[46]联合品牌的一种形式是同一家公司的联合品牌，例如通过通用磨坊对 Trix 麦片和优沛蕾酸奶做广告。另一种形式是合资的联合品牌，例如通用电气和日立共同推出电灯泡，花旗银行和美洲航空公司共同推出信用卡。还有多方发起的联合品牌，例如苹果、IBM 和摩托罗拉发起的一次性技术联盟 Taligent。[47]最后，还有一种零售联合品牌，指的是两家零售机构共同使用一个场所，以此来优化两家机构的空间和利润，如联合经

营的必胜客、肯德基和塔可钟快餐店。

联合品牌的主要优势是一个产品可能会因多个品牌的优点而更令人信服。联合品牌可以从现有的目标市场中产生更多的销售额，也可为新的消费者和渠道创造额外的机会。它还可以降低产品推向市场的成本，因为它联合了两个知名的形象，加速了顾客的接受度。联合品牌也可能是为了解消费者以及其他公司如何接近他们的很有价值的方法。汽车行业中的公司已经尝到了联合品牌的所有这些好处。

联合品牌的潜在缺点是在消费者心目中与另一个品牌联合后存在的风险及缺乏控制力。消费者对联合品牌的期望可能会比较高，因此令消费者不满意的表现可能会给两个品牌都带来消极的影响。假如有一个品牌进入了很多联合品牌的组合中，那么，过度的曝光可能会削弱任一联系的传递。这也可能导致现有品牌失去焦点。消费者对该品牌的了解会模糊不清。[48]

要想使品牌联合获得成功，那么这两个品牌必须各自拥有品牌资产——充分的品牌知名度和足够正面的品牌形象，最重要的是两个品牌能在逻辑上匹配，这样品牌联合或营销活动能最大化发挥各自的优势，同时最小化各自的劣势。研究显示，消费者在认知上更喜欢互补的而非相似的两个品牌成为联合品牌。[49]

除了进行这些战略上的考虑外，经理们必须谨慎地开展联合品牌的投资。双方必须有相互合适的价值观、能力和目标，还要有品牌资产的适当平衡。必须有详细的计划来使合同合法化，做好财务安排并且协调好营销方案。就像纳贝斯克公司的一位高级经理所说的："交出你的品牌就像你的孩子出嫁一样，你要确保所有的安排都是完美的。"不同品牌的财务安排情况可能各不相同，但常见的方法是在生产过程中投资比较多的品牌向另一方支付许可费和使用费等。

品牌联合需要做许多决定。[50]你不具备何种能力？你面临着何种资源（人员、时间、金钱等）的限制？你的成长目标和收益要求是什么？在评估一个联合品牌的机会时，问一问这是不是一项有利可图的商业投资。它如何能保持或加强品牌资产？是否存在稀释品牌资产的风险？这个机会是否提供了额外的好处，比如学习机会？

要素品牌　**要素品牌**（ingredient branding）是联合品牌的一个特例。[51]它为材料、成分和零部件创建品牌资产，而这些又是其他品牌产品所必须包含的东西。一些成功的要素品牌有杜比（Dolby）降噪技术、戈尔特斯防水纤维，还有思高洁（Scotchgard）织物。一些受欢迎的要素品牌产品如 Lunchables 午餐组合，内含塔可钟的玉米卷、乐事薯条与肯德基 Masterpiece 烤肉酱。要素品牌在食品领域正作为"保健食品"开始起步，即食品含有更健康的成分。

要素品牌的一个有趣现象是"自我品牌化"，即公司为自己品牌的成分做广告甚至注册商标。举个例子，威斯汀酒店就为自己的"天梦之床"和"天梦之浴"（Heavenly Shower）做广告。天梦之床取得了非常大的成功，以至于威斯汀现在通过在线方式销售床褥、枕头、床单以及毯子，一起销售的还有其他"天梦"（Heavenly）礼品及沐浴用品。假如做得好，公司使用自我品牌的要素就更有意义，因为公司有更多的控制，可以开发这些成分来达到自己的目的。[52]

要素品牌试图为它们的产品创建足够的知名度和偏好，以使消费者不买不含自己要素的"主"产品。[53]杜邦已成功地将自己的产品作为要素品牌来营销。

杜邦公司　*杜邦公司已经成功地推出了许多创新产品，如可丽耐（Corian）坚固表层材料，应用范围从普通服装到航空航天。许多杜邦的产品，作为*

在其他公司生产消费品的要素品牌，已经家喻户晓，诸如莱卡（Lycra）、Stainmaster 防污纤维、特氟龙涂层以及凯芙拉（Kevlar）纤维。从 2004 年开始，杜邦公司推出了 5 000 多个新产品，获得了 2 400 多个新专利。其近来获奖的产品索罗那（Sorona）是一个可再生的或者生物质的聚合物，用于地毯和服装市场。[54]

许多制造商都生产要素或材料，进入最终品牌化的产品，但是失去了自己的独特识别。成功地建立起独特识别的少数几家要素品牌之一就是英特尔。它以顾客导向的品牌战役让许多个人计算机购买者只买带有“内置英特尔”标识的计算机。结果，主要个人计算机制造商 IBM、戴尔、康柏都以较高的价格从英特尔处采购芯片，而不是从不知名的供应商处采购其实相同的芯片。

成功的要素品牌需要具备哪些条件?[55]

1. 消费者必须确信要素关乎最终产品的表现和成功。理想情况是，这种内在价值是容易看到或体验到的。
2. 消费者必须确信，并非所有的要素品牌都一样，同时该要素更有优势。
3. 必须有一个差别性的符号或标识来提醒消费者主产品含有这种要素。理想的情况是，这个符号或标识起到一个“标签”的作用，既简单又通用，可靠地传达出质量和信心。
4. “推”和“拉”相结合的方案要使消费者理解品牌化要素的重要性和优势。渠道成员必须提供全力支持。通常还要做消费者广告和促销，有时候需要和制造商合作，进行零售销售和促销活动。

包装、标签、担保和保证

一些产品包装世界闻名，比如可口可乐的瓶子和红牛的饮料罐。许多营销者把包装（packaging）称作价格、产品、渠道和促销之后的第 5 个 P。而且，大多数的营销者都把包装和标签看成是产品战略的一个因素。担保和保证也是产品战略很重要的部分，这些通常会出现在包装上。

包　装

我们把**包装**（packaging）定义为对一个产品的容器进行设计和生产的所有活动。包装可能包括三层材料。冷泉（Cold Water）古龙香水先装在一个瓶子里（主要包装），然后装在一个纸盒里（次要包装），最后装在一个瓦楞纸箱里（运输包装），每箱装 6 打的纸盒装香水。

包装是购买者对于产品的第一印象，设计优良的包装能够吸引消费者，并鼓励其选购该产品。实际上，包装能够对产品起到“五秒钟销售”的作用。当顾客在家打开包装并使用产品时，包装也会影响顾客的售后产品体验。一些精美的包装甚至可以陈列在家里。与众不同的包装，如奇伟（Kiwi）鞋油、欧托滋薄荷口香糖（Altoids mints）以及绝对伏特加等的包装，是品牌资产的重要组成部分之一。[56]

以下各种因素导致商家越来越多地把包装作为一种营销工具：

- **自助服务**。越来越多的产品是在自助服务的基础上出售的。在一家有 15 000

种商品的普通超市里，一位典型的购物者每分钟从 300 种商品旁边经过。假设所有购买决策的 50%～70%是在商店里做出的，那么有效的包装必须履行许多销售任务：吸引注意力，描述产品特色，创造消费者信心，制造惹人喜爱的总体印象。

- **消费者富裕**。消费者富裕度的提高意味着他们愿意为良好包装的便利性、外观、可靠性和声望支付更多。
- **公司和品牌形象**。包装影响到公司或品牌的即刻认知。在商店里，一个品牌的包装能够创造出一个广告牌的视觉效果，如卡尼尔（Garnier）的 Fructis 护发产品的整排货架呈现鲜亮的绿色包装。
- **创新机会**。独特或创新的包装，比如可重新封口的包装可以给顾客带来更大的益处，给生产商带来更大的利润。

站在公司和消费者的双重角度，包装必须达到很多目标[57]：

1. 识别品牌。
2. 传达描述性和说服性的信息。
3. 便于产品的运输和保护。
4. 有助于家庭储藏。
5. 有助于产品消费。

为了达到这些营销目标并且满足消费者的期望，营销者必须正确地选择既精美又实用的包装材料。从美学上考虑有关包装的尺寸、形状、材料、颜色、文字和图案。在每个领域，会有许多要素和评判准则。

颜色是包装尤其重要的一个方面，在不同的文化领域和细分市场中代表不同的含义。表 12—3 汇总了一些视觉营销专家对颜色作用的理解。

表 12—3 品牌和包装的颜色轮盘

红色是一种强有力的颜色，象征着能量、激情甚至是危险。红色最适合行为导向的产品或品牌、与速度或力量有关的产品、处于主导地位或代表性的品牌。

橙色通常意味着冒险和快乐。像红色一样，橙色容易吸引注意力，能够引起食欲，但不像红色那样更具侵略性。橙色已经被用来表达价值和折扣，最近在时尚行业，橙色被看作与年轻、时髦相关。

黄色与太阳般温暖和欢乐相仿，其充满生机的色彩使消费者感觉良好，据说还可以刺激人的思想活动，因此常常与智慧联系在一起。黄色适用于与体育或社会活动密切相关的产品或品牌，或者是能吸引消费者注意力的产品。

绿色意味着洁净、清新和可再生，当然也表示环保。然而，专家告诫说，如今绿色在市场中被过度使用。它是最显著的自然色之一，因此通常与有益健康的特征联系在一起。它适用于有机或者可回收的产品，与健康、美好相关的品牌。

蓝色是另一种天然颜色，经常与安全、效率、产能和思维清晰联系在一起。它已成为企业，特别是高科技企业广泛认同的颜色。蓝色也象征着清新、开放和放松，适用于沐浴和度假时使用的清洁产品和个人护理产品。

紫色在多个世纪以来，一直象征着高贵和富有，现在依旧如此。紫色是奢侈品牌和产品的强有力的颜色，或者用来表现企业产品的神秘感或独特性。紫色在各个年龄段的女性中颇为流行。

粉色是一种过于少女般的颜色，与装饰和温暖有关，拥有温柔、平静和舒适的特点。粉色适用于个人护理用品和与婴儿相关的品牌。粉色还与甜蜜联系在一起，适用于食品营销者招揽顾客。

棕色是强有力的泥土般颜色，代表诚实和可靠。棕色通常是男性的最爱。较深的棕色代表沉稳和富有，而其他的色度适合做基础色。棕色经常能够与其他颜色很好地搭配。

黑色是一种经典且有力量的颜色。营销者经常将其作为一个固定的搭配颜色或是彩色封面或者图片的主体颜色。黑色象征权力、高贵、老练和权威，适用于营销任何产品，从汽车、电子产品到高级宾馆、金融服务行业。

白色是云朵和雪的颜色，表示纯正和洁净。它通常用作底色或者衬托其他颜色，也可用于为有机食品或者个人护理产品创造清洁的联想。白色还象征着新颖和时尚。

资料来源：Elisabeth Sullivan，"Color Me Profitable，"*Marketing News*，October 15，2008，p. 8. Reprinted with permission from *Marketing News*，published by the American Marketing Association.

从包装的功能上说，结构设计很重要。包装必须与定价、广告和营销计划的其他内容协调一致。

可以经常更新产品包装或重新设计，这样可以使品牌更现代化，更切合需求，或者更实用。虽然这些会立即对产品销售额产生影响，但是，它们也会带来负面的影响。下面以百事可乐公司的纯果乐品牌为例。

纯果乐品牌 百事可乐公司从1998年推出的纯果乐品牌中获得了巨大的成功。后来，在2009年，该公司发起了一项重新设计包装的活动，以使品牌更具现代感，并且焕然一新。此次活动的目标是通过宣传天然水果的好处，与消费者建立情感联系。阿耐尔集团（Arnell Group）设计的豪华包装给该饮料赋予了全新的面貌，淡化了品牌名称，突显了"百分之百纯橙汁天然饮料"的字样，用一杯密封的瓶装橙汁替换了印在包装正面上"吸管插在一个橙子里"的图片。消费者迅速给予了否定的回应，认为包装看起来"丑陋"或"愚蠢"。而且一些消费者甚至将此包装与一个商店的品牌相混淆。销售额也下降了20%。仅过了两个月，百事可乐公司的管理人员就宣布将重新使用旧包装。[58]

企业设计完产品包装后，必须要进行测试。工程测试是为了确保包装在正常情况下完好无损；视觉测试就是要确保包装上的文字清晰，颜色和谐；经销商测试是为了确保包装吸引人而且易于搬运；消费者测试是为了确保消费者能够产生积极的反应。通过隐蔽相机的眼动跟踪可以评估消费者对包装的关注度和审视度。例如，对于感冒药Comtres，眼动跟踪研究证实仅有50%的消费者考虑货架上的旧包装，而62%的消费者会考虑一个全新设计的包装。[59]

虽然开发有效的包装可能要花费数十万美元，且需要数月时间才能完成，但是企业还必须重视日趋严重的环保和安全问题。值得庆幸的是，许多公司已走向"绿色"，寻找开发创新型的包装方式。菲多利公司的Sun Clips杂粮小吃，其脂肪含量比薯片低30%，是一个更健康、"对你有益"的选择。公司支持了"更健康的星球"活动，并做出了一些努力，其中包括使用一个完全由多种植物材料制成的可降解袋做包装（虽然后来消除了一些气味，但是消费者对袋子发出的噪音仍有所抱怨），并且借助太阳能运转其在莫迪斯托市的工厂。

□ 标 签

标签是包装的一部分，可以是一个简单的签条或者一个精心设计的图案。它可能会含有大量的信息，或者仅印有品牌名。尽管营销者倾向于使用一个简单的标签，但法律可能要求提供更多的内容。

标签具有以下几个功能。首先，是对产品或者品牌的标识，比如贴在橙子上的新奇士（Sunkist）字样的标签。标签还对产品划分等级。桃子罐头用标签分为 A，B 和 C 三个等级。该标签还能够描述产品，由谁生产，产地在哪儿，成分是什么，如何使用，怎样使用安全。最后，标签可能会通过吸引人的图片推销产品。先进技术允许用 360 度的收缩薄膜标签来包裹整个包装物，带有鲜艳的图片和更多的产品信息，代替了用胶水粘贴的纸质标签。[60]

标签最终还需要更新。自 19 世纪 90 年代开始，象牙香皂的标签经历了 18 次更新，标签大小和文字设计逐渐改变。纯果乐发现，如果重新设计标签以保留关键的品牌要素，将原标签更换为图片需要格外谨慎。

标签和包装长期以来受到法律的制约。1914 年，《联邦贸易委员会法案》（Federal Trade Commission Act）指出，假冒的、误导性的和欺骗性的标签或者包装属于不公平竞争。美国国会于 1967 年通过的《公平包装与标签法案》（Fair Packaging and Labeling Act），制定了强制性的标签规定，鼓励自律的工业包装标准，并且允许联邦机构制定特殊行业的包装规章。

美国联邦食品和药品管理局（FDA）曾要求食品加工企业在标签上清楚地标明产品的蛋白质、脂肪、碳水化合物以及热量含量，以及每天推荐摄入的维生素和矿物质含量比例。[61]FDA 还采取行动，抵制使用有可能误导消费者的描述，如“少量的”、“高纤维”和“低脂肪”等。

□ 担保和保证

所有卖方都承担着满足消费者正常合理期望的法律责任。**担保**（warranties）是生产商对产品性能的正式陈述。有担保的产品可以被退回给生产商，或者拿到指定维修中心接受维修、更换或者退款。无论是明示还是暗示的，担保都具有法律效力。

生产商和零售商能从延长的担保和服务合同中获得高额利润。分析人士估计，担保的销售额占百思买公司营业利润的一大部分。[62]尽管有证据显示，延长的担保并不划算，但一些消费者还是觉得放心。[63]由于消费者已经能够很自如地从网上或者朋友那里找到解决技术问题的方法，因此企业的担保收入总额在下降。尽管如此，在美国，这些担保仍然为电子产品带来了数十亿美元的收入。[64]

许多卖方既提供总体保证也提供特定的保证。[65]如宝洁公司提供总体的或者完全满意的承诺，但没有附带更特定的条件。“无论你以什么理由觉得不满意，都可以替换、更换或者退款。”高仕公司（A. T. Cross）对其钢笔和铅笔提供终身保证。消费者将钢笔邮寄给高仕公司（邮递员由商店委派），公司将对钢笔进行免费维修或者更换。

保证降低了消费者可感知的风险。他们认为产品具有很高的质量，并且其生产商及其所提供的服务也比较可靠。当生产商或者产品没有什么名气，或者当产品的质量优于竞争对手的产品质量，保证是很有帮助的。现代和起亚汽车制造公司成功地向消费者提供了 10 年或者 10 万英里的发动机质保计划，旨在向潜在消费者保证产品的质量和公司的稳定性。

◉ 小 结

1. 产品是营销组合中首要也是最重要的 因素。产品战略要求对产品组合、产品线、

品牌、包装盒标签等制定协调的政策。

2. 在规划市场供应物时，营销者需要全面思考产品的五个层次：核心利益、基本产品、期望产品、附加产品及潜在产品。潜在产品包括产品可能最终经历的所有的增加和转变。

3. 产品可以分为易耗品、耐用品和服务。在消费品中，产品分为便利品（日用品、冲动品、应急品），选购品（同质选购品、异质选购品），特殊品，以及非寻求品。在产业用品中，产品分为三种，材料和零部件（未加工的原材料、已加工的材料和零部件），资本项目（设施和设备），以及补给品和商业服务（操作补给品、维护和修理品、维护和修理服务、商业咨询服务）。

4. 品牌可根据产品的形状、特性、性能质量、一致性质量、耐用性、可靠性、可维修性、款式等进行差异化，也可以根据服务项目，比如订购便利、送货、安装、顾客培训、顾客咨询以及维护与修理服务来差异化。

5. 设计是产品一系列综合特征的体现。它影响着消费者对产品的外观、感觉和功能的评价。一个设计良好的产品为消费者提供了功能性和艺术性价值，是区分其他产品的重要来源。

6. 绝大多数公司销售不止一种产品，一个产品组合可以根据宽度、长度、深度和关联度来衡量。这四个维度是公司开发营销战略，决定哪条产品线该建立、维持、收获和放弃的工具。为了分析产品线并且决定投入多少资源，产品线经理需要查看销售额、利润和市场份额的概况。

7. 一家公司想要改变其营销组合中的产品要素，可以通过产品线拓展（向下、向上或双向）来延伸产品，或者进行产品线填补，其方法有产品的现代化升级和特色化，以及通过削减来剔除最无利可图的产品。

8. 品牌常常和其他品牌联合销售或营销。要素品牌和联合品牌假如都拥有品牌资产，又是相互适合，那么它们将会增加价值。

9. 有形产品必须进行包装并贴上标签，设计优良的包装能为顾客创造便利的价值，为生产者创造促销的价值。担保和保证可以为消费者提供进一步的保障。

◉ 营销应用

营销辩论：对产品来说，要外形还是功能？

“外形对功能”的辩论适用于很多场合，包括营销。一些营销者相信产品的性能才是最重要的方面。另一些营销者则认为外观、感觉以及其他设计因素才是真正产生差异的地方。

辩论双方

正方：产品的功能是品牌获得成功的关键。

反方：产品的设计是品牌获得成功的关键。

营销讨论：产品和服务的差异化

思考产品和服务差异化的不同方法。你觉得哪一种最有效？为什么？你能说出一些在使用不同的差异化方法方面特别突出的品牌吗？

◉ 卓越营销案例

卡特彼勒公司

卡特彼勒公司成立于1925年，由两家位于美国加利福尼亚州的拖拉机公司合并而成。“卡特彼勒”这个名称要追溯到20世纪初。当时，卡特彼勒的创始人之一本杰明·霍尔特（Benjamin Holt）设计了一台安装了宽厚履带而不是轮子的履带式拖拉机。这些履带防止拖拉机陷入加利福尼亚州在潮湿情况下无法通行的深泥沼中。这种新型农用拖拉机

可在农田里耕作，一位观察员说它“就像一只毛毛虫（caterpillar）在爬行”。

霍尔特以卡特彼勒这个品牌销售拖拉机。公司合并后，新成立的公司取名卡特彼勒拖拉机公司（Caterpillar Tractor Company）。自此，卡特彼勒或者卡特彼勒拖拉机公司逐步成为世界上最大的推土设备和发动机生产商。卡特彼勒公司生产300多种产品，主要面向以下八种行业销售：住宅、非住宅、工业、基础设施，开矿和采石、能源、废料以及森林。该公司与众不同的黄颜色机器在世界各地随处可见，并且使其品牌成为美国的一个标志。

一个小小的拖拉机公司如何成长为世界最大的公司之一？公司首先要稳定地成长，成功渡过几个重要的转折点，包括在第一次世界大战和第二次世界大战中把卡特彼勒的商标印在陆军的坦克上。巨大规模的战后重建和强烈的海外需求，使卡特彼勒保持了较高的销售额。从20世纪中期开始，柴油拖拉机和橡胶轮胎拖拉机也同样获得了较高的销售额。

然而，世事难料。在20世纪80年代初期，卡特彼勒公司遭受沉重打击，国际竞争对手占领了市场份额，其中包括日本的小松公司。卡特彼勒公司的高价产品及其不灵活的官僚作风几乎导致公司破产。仅1982年一年，公司就损失了65亿美元，解雇了成千上万名员工，关闭了数家工厂，遭遇了一段长期的联合汽车工人工会（United Auto Workers）组织的大罢工。

20世纪90年代，卡特彼勒认识到公司迫切需要改革，后来在新领导层的管理下，公司成功摆脱了历史上最大一次低谷。几家工厂发挥了重要作用。

- 卡特彼勒公司大胆地抵制了联合汽车工人工会并且成功处理了2次罢工和7年的分歧。
- 公司将权力下放，重建成几个商业团体，每个团体对自己的损益负责。
- 公司为一个工厂现代化改造项目投入了大量资金（约18亿美元）。这个项目通过将准时库存和柔性制造相结合，实现了生产过程的自动化和流水线作业。虽然通过对生产系统实行自动化改造，公司变得更具效率和竞争力，但还是不得不解雇更多的员工。
- 公司将研发作为重点之一，并因此在技术、产品和机器方面投入了数亿美元。结果，卡特彼勒公司生产的工程车科技含量更高，更具竞争力，更环保。

如今，卡特彼勒公司在其涉足的任一行业中的排名不是第一就是第二。其产品在质量和可靠性上都是独一无二的。公司始终将其焦点放在创新上。在每年20亿美元研发预算的支持下，公司每年都推出新的产品。最新的产品有柴电混合燃料拖拉机，它装备有低排量发动机，采用ACERT技术，这是一种柴油净化技术，还可以提升燃料效能。

卡特彼勒公司的产品范围很广。从小型的47马力铲车到850马力的拖拉机，再到巨型3 370马力的矿用卡车，公司研发了能够服务每个市场和满足每个区域市场特定需求的产品。例如，在中国，一个决定卡特彼勒公司未来的市场，公司将其产品战略分为三个等级，即世界级、中档和低档。卡特彼勒公司将其焦点放在了创新高技术机器上，以取得在世界级细分市场中份额的增长，并且把低端市场的份额让给当地的竞争对手，这些竞争对手也终将被收购。

卡特彼勒公司在市场中占据主导地位的另一个原因是其商业模式。卡特彼勒公司的销售领域广泛，包括机器、服务和对许多行业的支持。公司53%的销售额来自产品，其他的来自综合服务。卡特彼勒通过其广阔的全球销售网络，尤其是经过训练的独立卡特彼勒经销商实现了如此大的伟业。这些营销人员可以在当地提供服务，使这个全球性企业就像一个人一样。

卡特彼勒公司56%的业务来自国外，这使其成为美国最大的出口商之一。卡特彼勒公司一直是世界上筑路、架桥、修建高速公路和机场的领导企业。如在秘鲁的一个富含铜矿的发展中城市，大型矿业公司每年使用卡特彼勒公司的机器和服务要花费数亿美元。超过50%的卡特彼勒推土机、前端式装载机、挖掘机和特种采矿车用于清理道路、清除溢出物以

及铜矿采集。这些大型车辆都是在位于伊利诺伊州的迪凯特制造的，以零配件的形式运到作业地点，然后拼装而成。

卡特彼勒的销售额在2008年达到了510亿美元，但由于经济衰退而在2009年下降至320亿美元。日本的小松公司以不足卡特彼勒1/2的销售额一直名列第二。卡特彼勒在美国有50个生产基地，在国外有60个，产品销往200多个国家。

卡特彼勒接下来会怎样？随着向前发展，卡特彼勒继续将焦点放在减少机器的废气排放上，创造出更环保的技术，保持强大的品牌名，继续在中国和印度等新兴市场进行投资。卡特彼勒认为，销售额的提升势必来自新兴市场。

［问题］

1. 卡特彼勒成为推土机行业领导者的一些关键步骤是什么？

2. 讨论卡特彼勒的未来。该公司接下来应对其产品线做点什么？公司未来的发展在哪里？

资料来源：Green Rankings, "The 2009 List," *Newsweek*, http://greenrankings, newsweek. com; Tim Mckeough, "The Caterpillar Self-Driving Dump Truch," *Fast Company*, *December* 1, 2008; Alex Taylor Ⅲ, "Caterpillar: Big Trucks, Big Sales Big Attitude," *Fortune*, *August* 13, 2007; Tudor Van Hampton, "A New Heavyweight Among Hybrids," *New York Times*, *January* 21, 2010; Steven Pearlstein, "After Caterpillar's Turnaround, A Chance to Reinvent Globalization," *Washington Post*, April 19, 2006; Dale Buss, "CAT Is Back: An Icon That Once Seemed Headed for the Dustbin, Caterpillar Has Made an Impressive Turnaround. Here's How," *Chief Executive*, July 2005; Jessie Scanlon, "Caterpillar Rolls Out Its Hybrid D7E Tractor," *BusinessWeek*, July 20, 2009; Caterpillar, Inc. supporting materials at CLAS Asia USA Form; www. cat. com.

丰田公司

1936年，丰田公司承认其模仿了克莱斯勒公司的标志性产品欧典梵高（Ariflow），并且模仿了1933年的雪佛兰发动机。但是到2000年，丰田公司推出了首辆油电混合动力车普锐斯，一举成为汽车行业的领导者。2002年，当第二代普锐斯面世，但还没有投放市场时，经销商就收到了10 000辆车的订单。通用汽车公司后来宣布，它将开发自己的车型进入混合动力车市场。

丰田在美国市场提供全线产品。从家用小轿车到多功能运动型车再到卡车和小型货车。该公司生产了不同价格点的产品，从低端消费的赛恩（Scions）到中档的佳美再到豪华的雷克萨斯。设计这些不同的产品，意味着满足不同消费者的需求，生产消费者需要的汽车，然后通过营销以提高每款产品的形象。

比如，经过4年来对青年消费者需求的关注，丰田公司得知，赛恩的目标顾客是16～21岁渴望个性化的消费者。因此，丰田公司生产了mono-spec型汽车，该车的内饰装备精美，消费者可从经销商那里选择从音响到轮胎甚至脚垫的40多种定制化的配件。丰田公司的副总裁吉姆·莱兹（Jim Letz）称，丰田公司在音乐节推销赛恩汽车，并且在年轻人感觉舒适的休闲场所展览汽车，而不是在一个只能让大家驻足观看汽车的地方。

相比之下，雷克萨斯汽车全球战略的宣传词是“矢志不渝，追求完美”（Passionate Pursuit of Perfection）。虽然丰田公司明白每个国家对完美的定义不同，但是代理商都会提供一流的服务。在美国，完美和奢华意味着舒适、宽敞和可靠。在欧洲，奢华意味着关注细节和品牌传承。因此，虽然丰田公司始终保留着雷克萨斯字样，但是在广告宣传中，标志、字体以及所有传播信息都因销售国家不同而不同。

丰田公司取得成功的另一个重要原因是其制造工艺。丰田公司是精益生产和不断改善的大师。其工厂可同时生产出8种不同的车型，大大增强了其生产力和市场反应度。而且，丰田公司在不断地创新。一个典型的丰田汽车装配线仅在一年间就实施了成千上万个操作性变化。丰田的员工将其目标分为三个层次，即制造汽车，更好地制造汽车，

教每个人如何更好地制造汽车。公司鼓励解决问题，总是寻求不断改善的过程，从中提高其他所有的相关技能。

丰田公司将把在世界各地的装配厂织成一个巨大的网络。装配厂将为当地市场提供定制化服务，并且快速转变生产以满足世界市场的需求。拥有了一张制造网络，丰田公司可以制造出多种价格更加低廉的汽车型号。这意味着，丰田公司将在不需要建立全新装配线的情况下，能够填补刚显现的市场空隙。德意志证券公司（Deutsche Securities Ltd.）的汽车分析师吉田龙夫（Tatsuo Yoshida）说：“如果存在一个丰田公司未涉足的市场或者市场细分，那么丰田公司将会进驻。”随着消费者对汽车需求的不断变化，丰田公司应对市场的敏捷度是一个巨大的竞争优势。

2006 年，丰田公司赚得 100 多亿美元，比其他主要汽车生产商的总和还多。2007 年，丰田超越了通用汽车公司成为世界上最大的汽车生产商。2008 年，丰田制造出了 920 万辆汽车，比通用汽车公司多 100 万辆，比大众公司多近 300 万辆。

多年来，丰田汽车一直在质量和可靠性上名列前茅。但是在 2009 年和 2010 年，这一切发生了变化。丰田公司大范围召回了 800 多万辆汽车。从油门踏板卡住到突然加速，再到制动系统的软件故障等种种问题，对丰田的一些品牌造成了很大影响，其中包括雷克萨斯、佳美、卡罗拉和坦途。

这些机械故障不仅导致了许多事故，而且致使 50 多人死亡。丰田公司总裁丰田章男（Akio Toyoda）在美国国会作证，并解释了故障的原因。他说：“我们所追求的速度增长已经超出了员工和公司的现有能力。我为这最终导致了安全问题而感到懊悔，并且对因驾驶丰田汽车而出车祸的人表示深深的歉意。”

分析人士估计，世界范围内的召回将花费丰田公司 20 亿～60 亿美元，包括维修费、法律赔偿和销售额亏损。丰田公司的市场份额在召回的前 3 个月降低了 4%，并且可能随着问题的暴露而进一步下降。为了让消费者重新选择丰田汽车，公司提出激励措施，比如两年免费维护和零利率车贷。

虽然在 2010 年经历了召回风暴，并面临了一段困境，但是丰田公司会继续在精益生产和环保技术领域处于领导地位，丰田公司可能会因此而感到欣慰。

［问题］

1. 丰田公司已经是一个大型汽车制造商，每年可为多种消费者生产数百万辆汽车。它为什么能够发展得比其他汽车制造商大？

2. 丰田公司生产不同的汽车品牌来满足每个消费者的需要，这种做法对吗？为什么？

3. 如丰田章男所说，丰田公司的发展速度是过快了吗？丰田公司应该在下一年、5 年和 10 年内怎么办？成长中的公司如何在将来避免质量问题？

资料来源：Martin Zimmerman, “Toyota's First Quarter Global Sales Beat GM's Preliminary Numbers,” *Los Angeles Times*, April 24, 2007; Charles Fishman, “No Satisfaction at Toyota,” *Fast Company*, December 2006-January 2007, pp. 82 - 90; Stuart F. Brown, “Toyota's Global Body Shop,” *Fortune*, February 9, 2004, p. 120; James B. Treece, “Ford Down; Toyota Aims for No. 1,” *Automotive News*, February 2, 2004, p. 1; Brian Bemner and Chester Dawson, “Can Anything Stop Toyota?” *BusinessWeek*, November 17, 2003, pp. 114 - 22; Tomoko A. Hosaka, “Thoyota Counts Rising Costs of Recall Woes,” *Associated Press*, March 16, 2010; “World Motor Vehicle Production by Manufacturer,” *OICA*, July 2009; Chris Isidore, “Toyota Recall Costs: $2 billion,” http://money.cnn.com, February 4, 2010; www.toyota.com.

第 13 章 服务的设计与管理

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 应该如何界定服务并区分服务的类型？服务与产品有哪些差别？
2. 服务发展的现况如何？
3. 如何在服务营销方面走向卓越？
4. 如何提升服务质量？
5. 产品营销者如何提升顾客支持服务水平？

随着经营产品的企业发现越来越难以在实体产品方面实现差异化，它们开始转向实施服务差异化。实际上，许多企业都由于提供卓越的服务而获得了可观的利润。其中，卓越的服务可以是准时送货，更快、更好地回答顾客的咨询或者是更快地处理顾客的投诉。对于一些顶尖服务企业而言，它们深知上述优势的重要性并且知道如何创造值得回忆的顾客体验。[1]

太阳马戏团有着 25 年的历史，"Cirque du Soleil" 是它的法语表达，它打破了传统马戏的惯例。它拥有传统马戏项目中的空中飞人、小丑、大力士和软体表演等项目，但它却是在非传统的环境中表演的——新潮的音乐和特殊的舞台设计。而且，太阳马戏团排除了其他常见的要素，绝没有动物。每一个节目都有着与其有一定关系的主题，如"对游牧灵魂的赞礼"（Varekai）或者"千变万化的城市生活"（Saltimbanco）。太阳马戏团是从街道表演起家的，到现在已成为拥有 3 000 名员工、5 亿美元资产的企业，它的观众遍布全球，而且每年都有上百万的观众。

在太阳马戏团获得成功的各个要素中，其中一个就是公司文化——鼓励艺术创造与创新以及对于品牌的苦心经营。太阳马戏团的每个节目都要耗费大约一年的时间并且保证独一无二，没有与其他马戏团相同的节目。除了使用各种

媒介组合和进行当地促销，太阳马戏团还运用广泛的、互动的电子邮件活动与上百万的马戏团俱乐部会员进行沟通，并创建了网上粉丝社区，20%～30%的票是售给网上俱乐部会员的。太阳马戏团每年创造8亿美元的收入，它的品牌在美国的拉斯韦加斯（一共5个）、奥兰多和日本以及其他城市已经渗透到唱片、零售业和当地产品中。[2]

深入了解服务的特性及其对营销者的启示至关重要，所以本章将系统地分析服务的概念与类型，并深入探讨如何更有效地开展服务营销。

服务的性质

美国劳工统计局（Bureau of Labor Statistics）统计数字显示，服务业仍将是国民经济中创造就业机会的主导产业，预计到2018年会新增1 460万个工作岗位，占总就业岗位增加数的96%。到2018年，预计制造部门创造的就业岗位将占总就业岗位的12.9%，低于1998年的17.3%和2008年的14.2%。从1998年到2008年，制造业失去了410万个就业岗位，并且预计在2008年到2018年期间仍将失去120万个就业岗位。[3]诸如此类的数字，引发了人们对服务营销中特定问题的浓厚兴趣。[4]

服务业无处不在

政府部门，包括法院、就业服务机构、医院、贷款机构、军事服务部门、警察和消防部门、邮局、管理机构和学校在内，都属于服务行业。私有的非营利部门，包括博物馆、慈善团体、教会、大学、基金会和医院在内，也都属于服务行业。许多商业部门，包括航空公司、银行、旅店、保险公司、律师事务所、管理咨询公司、医疗机构、电影公司、管道修理公司和房地产公司等，也都属于服务行业。在制造业部门中，许多工人其实也是服务的提供者，如计算机操作人员、会计师和法律顾问等。事实上，他们已经构成了一个"服务工厂"，专门向"产品工厂"提供服务。此外，那些在零售商店工作的人，如出纳员、营销员、推销员和顾客服务代表等，也在提供服务。

服务（service）是一方能够向另一方提供的、基本上无形的任何活动或作业，结果不会导致任何所有权的发生。而且，服务可能与某种有形产品联系在一起，也可能毫无关联。然而，随着时间的推移，制造商、分销商和零售商可以提供越来越多的增值服务或基于差异化战略而为顾客提供更好的服务。许多提供纯服务的企业正在通过互联网来接触顾客。有些服务公司纯粹就是网络公司。Monster.com因致力于在线职业咨询和招聘也获得了韦伯卓越网站奖。做正确的事情、改进以及创新顾客服务，都可能会给企业带来可观的回报，如Zipar租车公司。

Zipcar租车公司 作为一种公共交通的延伸方式，汽车共享起源于欧洲。在美国，Zipcar租车公司作为市场的领导者和开拓者，它的吸引力在于既环保又经济。只需要50美元的入会费和每天不到100美元费用（包括油费、保险和停

车费），一个典型家庭一年可以通过使用Zipcar代替自行购车而节省下3 000～4 000美元。Zipcar公司拥有各种各样的流行车型，包括宝马、沃尔沃、敞篷小型载货卡车，甚至是MINI Cooper和丰田普瑞斯。据估计，Zipcar公司多出租一部汽车就可以减少20辆私家车的使用。顾客可以进行网上预订，并通过精细的预订系统就近预订到车辆。目前，来自大学的顾客和商用顾客的数量不断增加。同时，Zipcar公司对汽车保养（如车内禁烟）和物流（如如果赶不及可以打电话延长预订时间）等都做了明确规定。正如首席执行官斯科特·格里菲思（Scott Griffith）所说："我们的商业模式依赖于其他企业的商业模式。"为了提高认知度，Zipcar公司把自己的商标印在除了高端奢侈品之外的所有地方。同时，该公司还使用一些不寻常的营销绝技来拓展其口碑，如举行一项比赛：猜一猜停在宜家停车场的一辆MINI Cooper车中藏有多少瑞典肉丸。Zipcar公司将目标市场定位于大城市以及大学城，实现了每年大约30%的增长。[5]

□ 服务供应物的分类

在整体的供应物中，服务要素可能只占很小一部分比重，也可能占绝大部分比重。根据这一标准，可以把服务分成以下五种类型：

1. **纯粹的有形产品**。此类供应物主要是有形产品，如肥皂、牙膏或盐。在产品中，一般并没有任何服务。
2. **有形物品加辅助服务**。此类供应物包括有形的产品和一种或多种辅助服务，比如汽车、计算机和手机。一般而言，越是高科技产品，越是需要高质量的服务。
3. **混合供应物**。此类供应物中包括比重相当的产品和服务。例如，餐厅所提供的，既包括食品，也包括相应的服务。
4. **主体服务加辅助产品或服务**。此类供应物是由一项主体服务和某些辅助的产品或服务构成的。例如，航空公司的乘客所购买的，主要是运输服务，但旅程中也包括了像点心和饮料等有形产品。而且，在这种服务的实现过程中，也要求一种资本密集型的产品——飞机，当然所提供的主要还是服务。
5. **纯粹的服务**。此类供应物主要是服务，如照顾小孩、心理治疗和按摩等。

上述有关服务的划分及其广泛的领域表明：如果不进一步加以区分，往往很难对服务以及服务供应物给出一般性的界定。

- 也可以按照是以设备为基础（如汽车冲洗、自动售货机），还是以人为基础（如窗门擦洗、会计服务）而对服务进行分类。其中，以人为基础的服务又可以进一步区分成由不熟练的、熟练的或专业的工作人员所提供的服务。
- 服务公司可以选择不同的过程来交付自己的服务。例如，餐馆开发了像自助餐、快餐、便餐和烛光服务等不同风格的餐饮服务。
- 有些服务需要顾客在场。例如，做脑外科手术的病人必须在场，而修理汽车的顾客则不需要在场。如果顾客必须到场，那么服务提供者就必须考虑顾客的需要。正是由于这个原因，美容院经营者必须在店面装饰、背景音乐

以及同顾客轻松的交谈方面进行投资。

- 服务可以按照是满足个人需要（个人服务）还是满足企业需要（企业服务）来进行区分。通常，服务提供者会针对个人和企业市场制定不同的营销方案。
- 服务提供者在目标（营利或非营利）和所有权（私有或公有）方面也有所不同。在综合考虑这两个方面的特点时，便产生了四种完全不同的服务机构类型。显然，由私人投资开办的医院与私立慈善医院或美国退役军人管理局（Veterans Administration）医院的营销方案是各不相同的。[6]

即使是在顾客已经接受服务之后，顾客可能仍然无法公正地评价某些服务的技术质量。图 13—1 把各种不同的产品和服务按照评估难度加以排列。[7] 在图中的左边，是高搜寻质量的产品，即具有“顾客在购买之前就能进行评价”的特点；中间是高体验质量的产品，即具有“购买之后才能评价”的特点；右边是高信用质量的产品和服务，即具有“购买之后也很难评价”的特点。[8]

由于服务通常更侧重于体验和信用质量，因此消费者在购买服务时往往面临着更大的风险。这就有可能导致如下结果：第一，消费者通常依赖于口碑而不是广告来做出购买决策；第二，他们多是通过价格、人员和实体设施来判断服务质量；第三，如果满意，他们将高度忠实于该服务的提供者；第四，由于转换成本较高，消费者存在惰性，因此将顾客从竞争对手那里吸引过来是非常富有挑战性的。

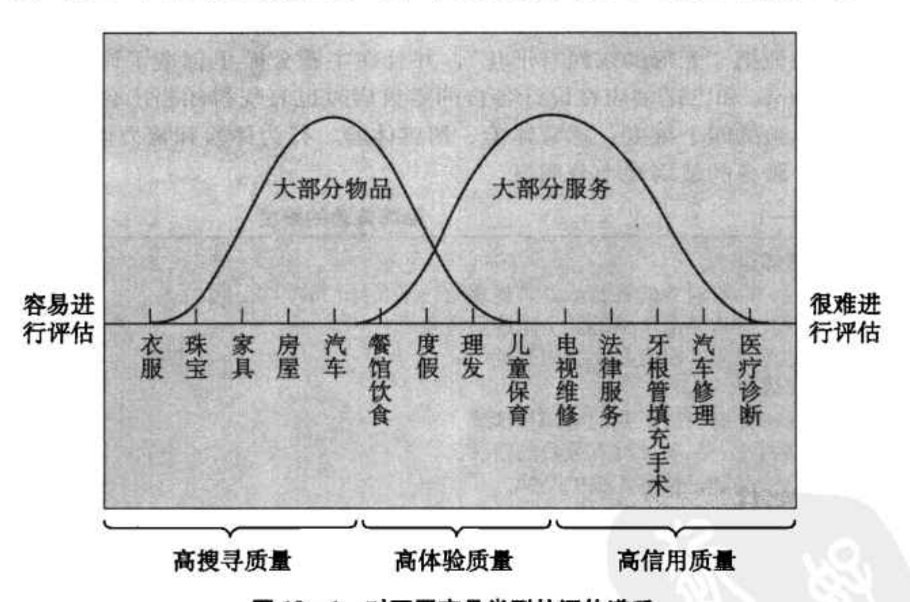


图 13—1　对不同产品类型的评估谱系

资料来源：Valarie A. Zeithaml, “How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services,” James H. Donnelly and William R. George, eds. *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981). Reprinted with permission of the American Marketing Association.

□ 服务的突出特点

服务具有以下四个突出特点，而且它们对营销方案的制定有重要影响。这四大突出特点分别是：无形性、不可分离性、可变性和易逝性。[9]

无形性 服务与有形产品不同，在购买之前往往是看不见、尝不到、摸不着、听不到、闻不出。有人想做"面部整形手术"，但在购买之前是看不见成效的；精神病医师诊疗所的病人也无法预知结果。为了减少不确定性，购买者会努力寻求服务质量的标志或证据。他们可能根据自己所看到的场所、人员、设备、传播资料、标志和价格等做出有关服务质量的判断。因此，服务提供者的任务就是"管理这类证据"，以便"化无形为有形"。[10]

服务公司可以努力通过实体证据和展示来体现其服务质量。[11]假定一家银行想要把自己定位成"快速"服务银行，那么该银行可以通过几种营销工具使定位战略有形化：

1. **场所**——银行外部和内部的设计应该简洁明快。办公桌和人行通道应该进行认真的设计和安排，等候的队伍不应过长。
2. **人员**——银行的工作人员应该是忙碌的，但在柜台处理业务的员工应该有足够的数量。
3. **设备**——计算机、复印机、办公桌和自动取款机应该看上去都很现代化。
4. **传播资料**——印刷材料（文件和图片）需要体现效率和速度。
5. **标志**——名字和标志应该体现银行的快速服务。
6. **价格**——银行可以用广告来发布信息：如果顾客的排队时间超过了 5 分钟，那么银行就会自动在其账户中存入 5 美元。

服务营销者必须能够把无形服务转化成具体的利益和完美体验。[12]迪士尼公司成功地把"无形的东西有形化"，并且在主题公园里创造了许多奇幻的情景；Jamba Juice 和巴诺书店在设计各自的零售店时也表现得相当出色。[13]表 13—1 测量了品牌体验的四个维度：感官体验、情感体验、行为体验和智力体验。显然，这一工具对于服务的适用性十分明显。

表 13—1 品牌体验的维度

感官体验
- 这一品牌对我的视觉或者其他感觉带来了深刻的印象。
- 我觉得这个品牌从感觉上来说很有意思。
- 这个品牌并没有吸引我的感觉。

情感体验
- 这一品牌引发了我的感知和情感。
- 我对这一品牌并没有强烈的情感。
- 这一品牌是情感相关的品牌。

行为体验
- 当我使用这个品牌的时候，我实际参与了活动并采取了行动。
- 这一品牌使我有身体方面的体验。
- 这一品牌不是行为导向型的。

智力体验
- 当我使用这一品牌的时候，我进行了大量的思考。
- 这一品牌并没有使我思考。
- 这一品牌激发了我的好奇心并促进了问题的解决。

资料来源：Joško Brakus, Bernd H. Schmitt, and Lia Zarantonello, "Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?" *Journal of Marketing* 73 (May 2009), pp. 52 - 68. Reprinted with permission from *Journal of Marketing*, published by the American Marketing Association.

因为没有实物产品，因此服务供应商的各种有形设施，如首要的和次要的标识系统、环境设计和接待区、员工着装和质押物等，就显得尤为重要了。实际上，服

务交付过程的方方面面都可以实现品牌化，这既是联合货车运输公司（Allied Van Lines）很注重本公司的司机和员工形象的原因，也是 UPS 公司利用棕色卡车构建起强大的品牌资产的原因，同时也是希尔顿逸林酒店（Doubletree）提供象征着关怀和友爱的、新鲜出炉的巧克力曲奇饼的原因。[14]

服务供应商往往会选择一些品牌元素（如标志、符号、人物和口号等），以便使服务及其主要利益“有形化”。例如，美国联合航空公司的“友好的天空”、好事达保险公司的“好帮手”以及美林证券的“看涨”等特征。

不可分离性 有形产品是先制造出来，然后再运到仓库中储存，之后再进行销售，最后再进行消费。比较来说，对于服务而言，则往往是生产与消费同时进行的。[15]在顾客没有来的情况下，理发师就无法理发。如果某个顾客购买了一项服务，那么提供者也就成为服务的一部分了。在服务的生产过程中，由于顾客也在场，因此提供者和顾客之间的互动就成为服务营销的一个典型特征。就娱乐服务和专业服务而言，购买者往往会对特定的提供者表示出浓厚的兴趣。如果泰勒·斯威夫特（Taylor Swift）由碧昂斯来替代，那就是不同的音乐会了；或者本该由专长反托拉斯法的大牌律师戴维·鲍尔斯（David Boies）出庭辩护的案子，但由于鲍尔斯有事而改由无名律师代替出庭，人们的感觉肯定是不同的。当顾客对由谁来提供服务有着强烈偏好时，为了能够合理地分配有限的时间，提供商提高价格就是很自然的事情了。

对于这种限制，企业可以采用几种不同的策略。服务提供商可以与更大的集团合作。心理治疗专家已经从一对一的单独临床治疗，改为替一小群体人同时展开治疗，继而扩大到在一家旅馆大厅里为 300 多人同时进行群体治疗。当然，服务提供商也可以学习如何才能更快地从事工作，即加快服务速度。心理治疗专家可以每次仅用 30 分钟（而不再用缺乏规划的 50 分钟）来为一位患者进行治疗，以便可以把时间留给更多的患者。此外，服务机构也可以培训更多的服务提供者，并不断提高顾客的信任度。例如，H&R Block 公司在美国就利用全球网络对各地的税务顾问进行培训，然后由他们分别向顾客提供更多的服务。

可变性 由于服务质量与何时、何地和由谁来提供服务有着密切的关系，因此服务具有极大的可变性。某些医生对患者很细心、有耐心，但另外一些医生在面对患者时则缺乏移情性。

由于服务购买者了解这种可变性，因此在选择服务提供者时往往会同别人讨论一番。为了使顾客放心，有些公司就推出了服务保证项目，旨在降低顾客的感知风险。[16]下面是服务企业提升质量控制的三种措施：

1. **投资构建优秀的雇佣与培训流程。**不管员工是技术熟练的专业工人，还是低技能的劳动工人，招聘合适的员工并对他们进行卓越的培训都是十分重要的。一般而言，受过良好培训的员工往往展示出以下六种特征：能力、礼貌性、信誉度、可靠性、快速响应、沟通性。[17]在加利福尼亚，由于顾客基础的广泛性和差异性，信贷巨头——富国银行积极地寻找并努力通过各种方式对员工进行培训。由于富国银行对员工进行高度的激励，因此它的顾客平均购买 5.2 种银行产品，差不多是其他银行的 2 倍。[18]
2. **在整个组织内部促使服务实施流程的标准化。**服务蓝图往往可以同时勾勒出所有的服务流程、顾客接触点和基于顾客视角的服务证据。[19]图 13—2 描绘了一位顾客在旅馆里住宿（一晚）的服务蓝图。[20]旅馆必须很娴熟地帮助顾客完成各个步骤。服务蓝图也有助于新服务的开发、“零缺陷”文化的支

持以及各种服务补救战略的设计。

3. **监控顾客满意度**。采用投诉和建议系统、顾客调查以及比较购物等方法来追踪顾客的满意度水平。由于在不同的区域，顾客的需要可能是不同的，这就要求企业制定出专门针对某一区域的顾客满意计划。[21]当然，企业也可以开发顾客信息数据库和系统，以便可以高质量地交付更人性化的定制服务，特别是在线服务。[22]

由于服务是主观的体验，因此服务企业也可以设计营销传播和信息活动，以使顾客可以更多地了解自己的品牌，而不是仅仅依靠服务接触点来了解品牌。

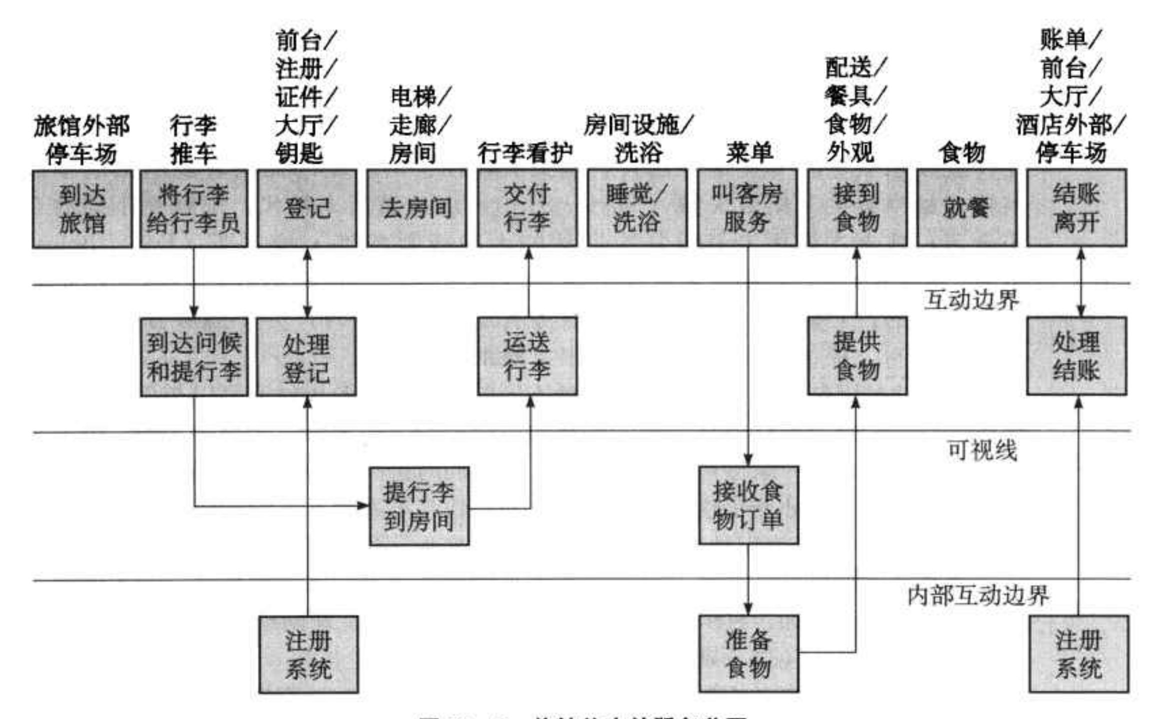


图 13—2 旅馆住宿的服务蓝图

资料来源：Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 4th ed.（New York: McGraw-Hill, 2006）.

易逝性 服务不能储存，所以在需求发生变动时，服务的易逝性可能就是企业需要面对的重要问题。例如，由于早晚交通拥挤时段所需车辆要远远多于全天的平均需求，因此公共运输公司就必须拥有更多的运输设备；有些医生对未能事先预约就来看病的患者索要额外的费用，原因在于只有预约上以后相关服务才有价值（医生是否有时间）。

需求或收益管理非常重要——为了获得最高的利润，必须确保合适的时间、合适的地点、以合适的价格、向合适的顾客提供合适的服务。在实践中，服务企业可以采用如下战略来谋求需求与服务生产的匹配性。[23]在需求方面：

- **采用差别定价法定价**。以便使某些需求从高峰转移到非高峰时期。例如，早晚场电影低票价、周末租车折扣等方法。[24]
- **培植非高峰的需求**。例如，麦当劳公司提供早餐服务；旅馆开展周末小休假服务。
- **可在最高峰时提供补充服务，专供等候的顾客进行选择**。例如，在饭店可设

供应鸡尾酒的休息室（供等候就餐的顾客临时休息之用）；银行可以设自动取款机。

- **预订制度**。它是管理需求平衡的一种方法，已为航空公司、旅馆和医生所广泛采用。

在供给方面：

- **在需求高峰时可以雇用兼职人员提供服务**。在大学生入学人数增加时，可以增加招聘兼职教师；商店在必要时可以招聘兼职服务员。
- **可以启动高峰时更高效的服务程序**。例如，雇员在高峰时只执行基本任务；辅助人员可以帮助繁忙时期的医生提供一些医务工作。
- **鼓励顾客参与部分工作**。例如，让顾客自己填写病历，或由顾客自己把所购食品或杂物装袋。
- **通过共享服务来提高供应效率**。例如，几家医院合资购买医疗设备，然后共同使用。
- **发展扩大未来业务的设施**。例如，游乐园购买周围的土地，以便更好地发展。

许多航空公司、旅馆和度假胜地都向自选的顾客发送电子邮件，以便提醒顾客："关注特别短期折扣和促销。"在让人们在主题公园前排长队达 40 年之后，迪士尼公司开创了快速通行卡（FASTPASS），允许游客在队伍中保留一个位置而无须等待。民意调查显示，95%的游客欢迎这项改变。迪士尼公司副总裁斯塔福德（Stafford）告诉记者："我们从 1995 年就开始教人们怎么排队了，现在我们告诉他们不用这么做了。在我们所能做的工作中，在我们所能创造的奇迹中，这项举措将会对整个行业产生深远的影响。"[25]

服务的新现状

以前，由于服务企业规模小，或是由于专业服务提供商根本就用不到营销战略，或者是由于面临庞大的需求或微弱的竞争，因此服务企业在营销实践方面远远落后于制造企业。现在，情况发生了变化，有些最具技能的市场营销企业都是服务企业。新加坡航空公司就是其中之一，该公司因成功的营销赢得了嘉许。

新加坡航空公司　长期以来，新加坡航空公司都是世界上最好的航空公司——它获得了诸多荣誉，而且每个月都在不停地更新自己的网站。之所以如此，一个重要的原因就在于：新加坡航空公司正在持续实施全方位营销努力。新加坡航空公司努力创造口碑传播效应，经常给顾客提供使其惊喜的服务。该公司因为关注顾客而出名，并第一个在航空座位上安装了视频屏幕。为了改进食物，新加坡航空公司建立了第一个耗资 100 万美元的模拟室，以使其气压和湿度同飞机里的气压和湿度相同。新加坡航空公司发现，在飞机飞行过程中，人的味蕾会发生变化，再加上其他方面的原因，该公司决定减少佐料。新加坡航空公司也很重视员工培训，它的"顾客服务转换"（TSC）项目具体包含五个关键领域的员工：机舱员工、工程师、地勤人员、飞机运行管理人员和销售支持人员。在整个公司所有的管理培训中，都体现了 TSC 文化。在面向人员、

过程和产品的全面管理方法中，新加坡航空公司也成功地应用了 40—30—30 原则，即 40%的资源用来培训和激励员工，30%用来检查程序和过程，最后的 30%用来创造新产品和新服务的构思。在创新设计的波音 777-300ERS 和空客 A380 飞机上，新加坡航空公司为所有级别（舱位）的服务都设定了新的标准，从为头等舱提供八个小型单间到更宽敞的座位空间、电力供应和经济舱的 USB 端口。[26]

□ 转变中的顾客关系

然而，并非所有公司都致力于提供卓越的服务，至少不是对所有顾客都提供这样的服务。在许多服务行业，像银行、航空公司、商店和旅店等，顾客满意度在最近几年里实际上是下降了。[27]顾客抱怨商家提供了不准确的信息、员工反应不够迅速、相对粗鲁和培训很差以及等待时间过长等。更糟的是，由于缓慢的或错误的电话或网络报告系统，顾客的抱怨有可能从来就没有真正到达“人工”手中。

实际上，这种情况是不应该发生的。Butterball 火鸡公司专门雇用了 55 个接线员来处理每年约 10 万个免费 800 电话咨询，仅感恩节一天就接到了 1 万个有关如何准备、烹制和提供火鸡服务的电话。接线员在 Butterball 大学接受培训，他们会用各种方法烹制火鸡，并有能力处理数以万计的咨询，从“为什么不要在雪库中储存火鸡（全冻）”到“为什么不要在浴缸中解冻火鸡”等。[28]

聪明的服务营销管理者已经意识到一些新的服务现状，如顾客授权的重要性、顾客共同生产的重要性以及员工与顾客共同参与的重要性等。

顾客授权　在购买产品支持服务方面，顾客变得越来越老练，迫切要求进行服务分解，单独购买其中的一种或几种服务要素。他们希望为每一种服务要素支付单独的价值，希望自己有权从中选择一种或几种服务要素。同时，顾客也越来越不喜欢与多家服务供应商打交道，不喜欢处理多种不同的设备问题。在这种情况下，有些第三方服务组织现在开始维修种类繁多的设备。

最重要的是，网络使消费者拥有更大的权力，他们可以对不好或好的服务发泄或赞扬一下，并且通过鼠标就使自己的评论传遍世界各地。尽管享受过很好消费体验的顾客有可能会跟人谈论自己的美好体验，但经历了较差消费体验的顾客会向更多人说起自己的遭遇。[29]例如，有资料表明：在不满意的消费者中，有 90%的消费者说自己会与朋友一起分享相关的经历。现在，通过网络，他们也可以和陌生人分享，或者说进行网络口碑传播。通过点击几下 Planetfeedback. com 网站，购买者就可以通过电子邮件把抱怨、满意、建议和问题等发送给某家公司，并且可以选择是否把它们发布在公开的网络上。

联合航空公司弄坏了吉他　在一次搭乘联合航空公司的航班过程中，加拿大歌手戴夫·卡罗尔（Dave Carroll）的价值 3 000 美元的吉布森（Gibson）牌吉他遭到了损坏，估计损失为 1 200 美元左右。于是，戴夫·卡罗尔很好地利用了一下自己的创作能力。他制作了一个幽默视频并在 YouTube（视频网

站）上发布了，名字叫做“联合航空公司弄坏了吉他”，并且配以这样的歌词：“联合航空，你弄坏了我的泰勒吉他，你可真的帮了大忙。你弄坏了它，你应该修理它。你很有责任感，你只是承认了错误。因为联合航空弄坏了我的吉他，所以我真应该搭乘其他航班或者搭乘汽车。”

这个视频被浏览了500万次。卡罗尔接下来制作的视频则聚焦于向联合航空索赔的挫败经历。联合航空收到了消息。它向有卡罗尔签名的义卖品捐赠了1 200美元。现在，联合航空公司在培训行李员和顾客服务代表时会使用这一实例。[30]

大多数企业都能及时地采取措施。例如，康卡斯特公司就提供一周7天、一天24小时的电话或网上聊天服务，并且主动通过监督博客、网站和社交媒体来接触顾客。一旦员工发现顾客在博客上报告了什么问题，他们会马上联络顾客并提供相应的帮助。而且，对顾客的电子邮件响应，必须在正确实施的情况下才会有效。专家认为，公司应该：（1）提供自动回复，以告知顾客可以获得完整回复的时间（理想状态是24小时之内）；（2）保证标题栏包含公司的名称；（3）保证留言中的相关信息以便于查看；（4）面对顾客接下来的问题，可以提供简易的回复方式。[31]

但是，比对不满意的顾客简单地做出回应更为重要的是：要预防在未来会重复出现这种不满。简单地说，就是花一些心思来经营顾客关系，让企业员工（而不是机器）去关注顾客及其个性化的需求。哥伦比亚唱片公司（Columbia Records）花费了1 000万美元去改进呼叫中心的管理。那些给公司打电话的顾客，现在可以在任何时候选择让接线员接电话。另外，捷蓝航空公司以前就曾遭遇严重的服务问题，并借由这类事件改进了顾客服务方式。

捷蓝航空公司 大卫·尼尔曼（David Neeleman）是捷蓝航空公司的首席执行官。在2007年情人节的重大失误之后，尼尔曼开始高度重视及时对不满的顾客做出回应。在纽约暴风雨期间，捷蓝航空公司使几百名顾客在机场或飞机上（没有起飞）停留了很长一段时间——有的顾客不愉快地等待了长达9个小时——而且，公司还取消了1 000多个航班。在其他航空公司服务水平有限和出现延误的时代里，捷蓝航空公司却成功地建立起良好的声誉——快速反应的、人性化的公司。尼尔曼知道自己应该对另一场暴风雨（顾客背叛旋风）及时做出反应。在24小时之内，尼尔曼在多家全美性报纸上做了整版的广告，亲自对捷蓝航空公司的困境做出了回应。在上述广告中，他亲自道歉：“我们非常抱歉，我们感到非常不安，但最重要的是我们深感抱歉。”除了真诚的道歉之外，捷蓝航空公司还对每个顾客都做出了具体的补偿。尼尔曼宣布了新的顾客权益保障条款，承诺会由于过长的等待而给顾客提供旅游积分。例如，顾客不能登机而等待超过3小时，他就会收到相当于往返票价的凭单。而且，如果航班在计划起飞时间的12小时之内取消，航空公司也会给顾客分发相当于往返票价的凭单。由于对各种不满、对给顾客带来的不便及时道歉并提供了具体的补偿利益，捷蓝航空公司在商业期刊和该公司的忠诚顾客中赢得了很好的信誉。尼尔曼卸任后，公司聘请了新的高层管理团队，以应对航空企业所面临的成长挑战。[32]

顾客共同生产 实际上，顾客不仅仅是购买和消费某项服务，他们同时也在服务交付的过程中扮演着积极的角色。[33]他们的言行会对自身或他人的服务体验质量和一线员工的效率产生重要影响。

如果顾客积极地参与到服务过程中，那么他们往往就会觉得获得了更多的价值，与服务提供者的关系也因而得到强化。但是，这种共同生产也会给员工带来压力，并降低他们的满意度。当他们在文化或其他方面与顾客存在差异时，更是如此，因此这种消极影响也就会变得更加显著。[34]有一项研究结果表明，大约有 1/3 的服务问题是由顾客引起的。[35]随着自助服务技术的发展和普及，这种比例应该还会进一步提高。

由于服务补救是一项极具挑战性的工作，因此从一开始就预防服务失败的发生是非常重要的。其中，最大的问题就是归因问题，即顾客往往会觉得是由于公司的问题导致了服务失败。即使不是公司的问题，他们也会认为公司应该对错误负责并加以纠正。但不幸的是，尽管许多公司都设计了很好的程序来解决因自身原因而导致的服务失败，并加以贯彻实施，但它们却发现，对服务失败进行管理是一项十分艰巨的任务。当问题出现的原因是由于顾客理解不充分或使用不当的时候，更是如此。图 13—3 概括出导致服务失败的四大类根本原因。对于服务失败的解决方案，可能有多种不同的形式，下面也列举一些常见的例子[36]：

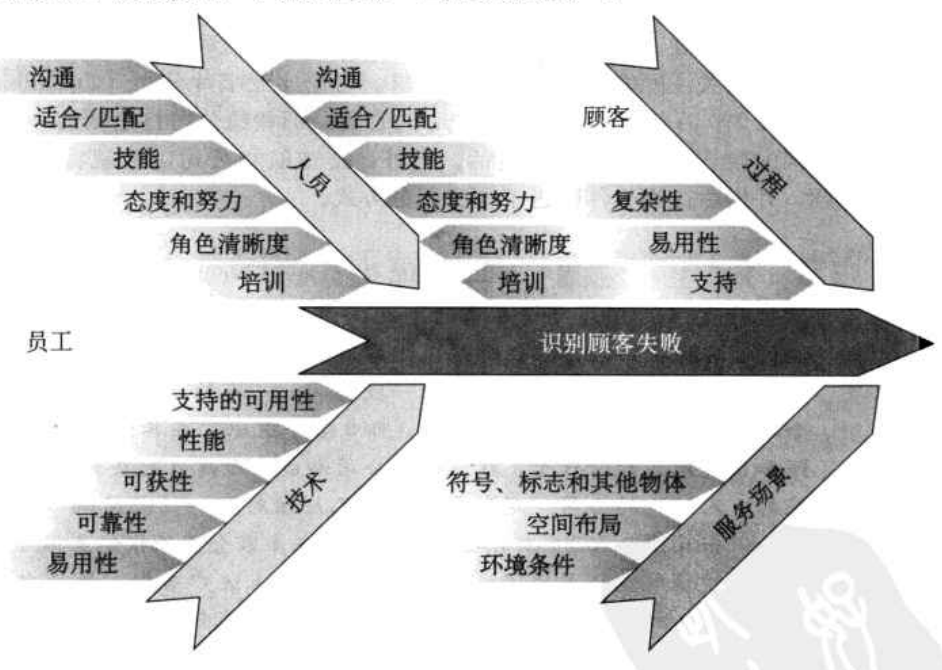


图 13—3 顾客服务失败的根源

资料来源：Stephen Tax, Mark Colgate, and David Bowen, *MIT Sloan Management Review* (Spring 2006): pp. 30 – 38. Distributed by Tribune Media Services.

- **重新设计流程/过程，并重新定义顾客的角色，以简化服务接触。** 对于电影租赁公司——网飞公司而言，其成功的关键就在于收取固定的费用，并允许顾客在闲暇时通过邮寄的方式归还 DVD，从而给顾客带来了很大的控制

权和灵活性。

- **整合适当的技术来帮助员工和顾客。**康卡斯特公司是订购数量最多、全美最大的有线电视运营商。该公司导入了功能强大的软件，它可以及时地识别故障以免影响顾客服务，并把顾客反映的问题更好地通知呼叫中心的接线员。这一举措使得重复的服务呼叫降低了 30%。
- **通过强化顾客角色的清晰性、动机和能力创造出一批具有卓越表现的顾客。**美国保险公司（USAA）会提醒从军的保险人，在海外驻扎时可以中断自己的汽车保险。
- **在有可能让顾客相互帮助的地方，鼓励顾客履行"公民义务"。**例如，在高尔夫球场，打高尔夫的人不仅自己遵守规则，而且鼓励别人也去遵守规则。

使员工和顾客都满意　杰出的服务公司知道：积极的员工态度对于构建顾客忠诚是特别重要的。[37]在员工中灌输顾客导向的思想，也可以增强员工的工作满意度和忠诚度，尤其是在"与顾客接触很多的服务情境下"更是如此。当员工有内在的动力去关心顾客，了解顾客需要，和顾客构建起个人关系，交付高质量的服务来解决顾客的问题的时候，他们往往可以在与顾客接触的过程中表现得更好。[38]

与这一逻辑一致，西尔斯公司也发现在顾客满意、员工满意和商店盈利率方面，存在很强的相关性。在贺曼、约翰迪尔、四季酒店等公司中，员工都以公司为荣。当然，如果不认真对待员工，结果也是非常严重的。对来自1 000家公司的 1 万名员工的调查结果显示：40%的人认为，缺乏认可是员工离职的主要原因。[39]

考虑到积极的员工态度对顾客满意的重要影响，服务公司应该尽可能吸引优秀的员工。他们需要提供的是一个职业发展机会，而不仅仅是简单的工作机会；他们必须开展有效的培训，并为表现出色的人提供支持和鼓励；他们可以利用内部网、内部新闻、每日提醒和员工圆桌会议来强化以顾客为中心的态度。最后，还应经常检查员工对工作的满意程度。

在熊猫快餐连锁公司（Panda Express restaurant chain）里，管理层的人员流动率是行业平均水平的一半。之所以如此，是因为该公司不仅提供充足的奖金和保健福利，还努力通过中介、教育和爱好培养等方式鼓励员工自我提高。同时，特殊的健康讲座和工作之外的关于"进一步了解你"的项目，也有助于创造充满爱心和关怀的氛围。[40]

■ 使服务营销走向卓越

随着服务业的重要性越来越高，服务营销的重要性也越来越大。因此，如何才能使企业在服务营销方面走向卓越就变得十分重要了。[41]下面围绕这一问题提供一些指导。

□ 卓越营销

卓越的服务营销需要从以下三个方面做起：外部营销、内部营销和互动营销（如图 13—4 所示）。[42]

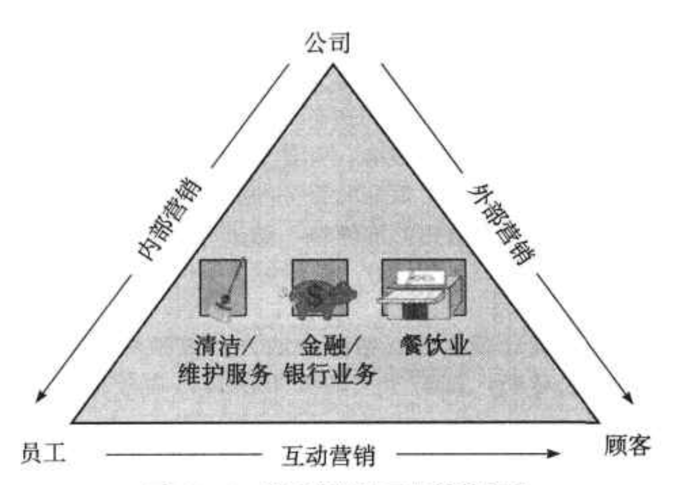


图 13—4 服务行业的三种营销类型

- **外部营销**。指公司为顾客准备服务、进行定价、分销和促销等常规工作。
- **内部营销**。指对公司员工的培养和激励工作，使其更好地为顾客提供服务。营销部门做出的最大贡献可能是："特别善于促使本机构中的其他人参与营销活动。"[43]
- **互动营销**。描述的是员工为顾客提供服务的技能。客户在对服务进行评价的时候，不仅仅是根据服务的技术质量（如外科手术的成功与否）做出评价，也会考虑服务的功能质量（如外科医生是否关心病人并鼓舞其信心）。[44]

有关服务企业走向卓越营销的例子很多。其中，嘉信理财公司（Charles Schwab）就是一个很好的例子。

嘉信理财公司 嘉信理财公司是美国最大的证券折扣经纪商。该公司通过电话和网络及无线装置来提供创新性的服务，并成功地把高接触服务与高科技服务有机地整合在一起。作为最早的大型在线交易的鼻祖之一，嘉信理财公司目前为 800 万个人和机构提供在线交易服务。嘉信理财公司主要提供账户信息和投资人调研服务，具体包括零售经纪服务、实时报价服务、营业时间外的交易服务、嘉信理财学习中心、现场体验服务、与顾客服务代表的在线沟通、全球投资服务、基于电子邮件的市场信息更新服务等方式。除了折扣经纪业务，该公司还提供共同基金、年金、债券交易和抵押贷款服务（通过嘉信银行）等。嘉信理财公司的成功，主要源于它在三个方面的领先地位——优质服务（在线、电话、当地分支机构）、有创意的产品和优惠的价格。每日的顾客反馈报告，都会在第二天进行审查和执行。如果顾客在填表时遇到困难或者经历了某项意想不到的延迟，嘉信理财的代表就会马上致电，询问问题的来源并提供可能的解决方案。[45]

在互动营销过程中，团队工作是非常关键的，把权力下放给一线员工，这样在服务交付中就会有更大的灵活性和适应性，也有利于更好地解决问题、促进员工合作和更高效的知识转移。[46]

技术在提高员工工作效率方面也扮演着重要的角色。2008 年，美洲航空公司采用

了掌上扫描仪，以更好地跟踪行李，此后一年，该公司的行李误拿率降低了近 50%。而且，新技术在第一年就收回了成本，并帮助减少了 35%的顾客抱怨。[47]

有时新技术会带来意想不到的利益。为了使顾客在接受汽车服务时能够更好地度过等待时间，宝马公司在经销商的店铺内开通了无线网络。这一举措使更多的顾客选择停留等待，而不是要求使用经销商需要支付昂贵持有成本的备用车。[48]

同时，企业也应该避免以牺牲感知质量为代价而一味地追求高效率。在实践中，有些方法导致了过度的标准化。对于服务提供商而言，它们应该努力提供兼有高接触和高技术的服务。虽然亚马逊公司在在线零售方面拥有令人惊讶的技术创新，该公司仍然对顾客满意保持着高度的重视。一旦出现什么服务问题，即使在顾客实际上并没有跟亚马逊公司的员工取得联系的情况下，该公司仍然能够确保顾客觉得相当满意。[49]

互联网络使企业进一步改进服务和强化与顾客的关系成为可能。具体而言，这是通过真正的互动、顾客专有的和基于情境的个性化以及对企业供应物的实时调整来实现的。[50]不过，随着公司收集、存储和使用更多的顾客信息，安全和隐私也越来越令人担忧。[51]对此，公司应该给予适当的保护，并让顾客相信它们的努力。

□ 顶级服务公司的最佳实践

对于管理成效突出的服务企业而言，在使服务营销走向卓越的过程中，它们往往在从事着以下的最佳实践：在公司上下共享战略理念、高层管理人员对质量的高投入度、较高的标准、利润分层、服务绩效监控系统和顾客抱怨系统等。

战略理念 名列前茅的服务企业都是以顾客为中心的。它们十分了解目标顾客及其需要。它们也都制定了满足客户需求的独特战略。在四季酒店，在聘用员工之前需要经过四轮面试。而且，每家分店都有顾客的历史与记录，从而可以确保员工能够很好地理解顾客的偏好。在美国，爱德华·琼斯经纪公司（Edward Jones）的分支机构数量比星巴克公司还要多。该公司通过给每个办公室分派一名财务顾问和管理人员来保持与顾客的关系，从而做到了尽量贴近目标顾客。尽管这样做成本很高，但这种小规模团队的确有助于培育同顾客的亲密关系。[52]

高层管理者的投入程度 对于像万豪、迪士尼和 USAA 这样的公司而言，它们都有着对服务质量的高度承诺和投入。这些公司的管理人员不仅按月核查财务绩效，而且也会核查服务绩效。例如，麦当劳公司的雷·克洛克坚持对每个店铺在 QSCV（质量、服务、清洁和价值）方面是否符合要求进行持续的衡量。有些公司则在员工的工资单里插入提示："这是顾客给你的工资。"沃尔玛公司的创始人萨姆·沃尔顿（Sam Walton）要求员工保证："我庄严宣布和声明，每个顾客在离我 10 英尺时，我将会保持微笑，用眼睛看着他们，向他们致意，并尽可能地帮助他们。"

较高的标准 最佳服务的提供商一般都会为自己的服务质量制定很高的标准。例如，花旗银行的目标是：在电话铃响 10 秒钟之内，必须有人接听；顾客的来信，也必须在两天内做出答复。建立标准也应该有适当的高度。98%的精确率，这似乎听起来已经是很高的标准了，但在联邦快递公司这却意味着每天会丢失 64 000 个包裹，在出版社就意味着每本书中的每一页里都会拼错 6 个单词，在医院就意味着医生每天都会写错 40 万份药方，在美国邮政管理局就意味着每天都会丢失 300 万份邮件，在超市中就意味着有 1 000 个标错标签或价格的物

品，在美国人口普查局就意味着会少统计600万人，在电话、网络或电力公司就意味着每年8天或者每天29分钟没有电话、没有网络或者没有电力供应。

利润分层　在面对那些勉强维持生计的顾客时，许多企业都决定提高对这一顾客群体的收费水平并相应地降低服务水平。同时，多数企业也决定“溺爱”那些大量采购公司产品与服务的顾客，以便尽可能地与其保持长期关系。那些能够给企业带来高利润的顾客，往往可以获得特殊的折扣和促销产品以及各种特殊服务。比较而言，那些给企业带来较低利润的顾客，则往往不得不支付较高的费用水平、得到更低的服务水平，并且是通过语音服务来解答其咨询。

当最近的经济衰退来临时，美捷步（一家网上鞋店）决定取消对首次购买顾客的免费隔夜邮寄服务，而只有对老顾客才提供该项服务。然后，该公司把节省下来的钱投资于针对公司最忠实顾客的VIP服务。[53]然而，公司在提供差异化服务水平的时候，一定要谨慎声称是上等的服务——因为那些受到低等服务对待的顾客可能会传播坏的口碑，进而伤害到公司的声誉。因此，既要实现顾客满意最大化又要实现公司利润最大化，这是非常具有挑战性的。

监控系统　领先企业往往会定期对自身的服务绩效和竞争者的服务绩效进行审计。它们会收集顾客的声音（voice of the customer，VOC），以便识别导致顾客满意和不满意的关键因素。在实践中，它们可以使用比较购物、神秘购买、顾客调查、建议与投诉表格、服务审计团队和总裁信箱等方式。

通常，可以根据顾客的重要性和公司绩效来评价服务水平。重要性—绩效分析可以对捆绑服务中的各个不同要素进行打分，进而识别出需要采取哪些行动。表13—2列示了顾客是如何评价汽车经销商的服务部门在重要性和绩效方面的表现的（共有14个服务因素）。例如，“服务一次到位”（属性1）在平均重要性评价方面的得分是3.83分，在平均绩效评价方面得2.63分，这说明该项服务是顾客认为很重要的服务，但绩效表现却不够理想。在图13—5中，我们把顾客对这14个服务因素的评价等级描绘出来，并把它们绘制在4个象限当中。

- 象限A表示没有达到期望水平的重要因素，主要包括1，2，9。经销商应该集中精力在这些方面改进自己的服务绩效。
- 象限B表示服务部门做得很好的重要因素，公司的任务就是继续保持高水平的绩效。
- 象限C表示提供的次要服务因素质量低下，但由于它们不太重要，因此可能不用去理会。
- 象限D表示次要服务因素，虽然发出“维修通知”却完成得非常出色。

表13—2　对汽车经销商在顾客重要性和绩效上的评分

属性序号	属性说明	平均重要性评价[a]	平均绩效评价[b]
1	服务一次到位	3.83	2.63
2	收到批评意见后迅速采取行动	3.63	2.73
3	迅速保修	3.60	3.15
4	胜任任何需要的工作	3.56	3.00
5	如有需要，即可提供服务	3.41	3.05
6	服务殷勤有礼且友好	3.41	3.29
7	按商定时间将汽车修好	3.38	3.03
8	只完成必要的作业	3.37	3.11
9	低价服务	3.29	2.00
10	服务完成后，打扫干净	3.27	3.02

续前表

属性序号	属性说明	平均重要性评价	平均绩效评价
11	方便家庭	2.52	2.25
12	方便工作	2.43	2.49
13	优惠借用大客车和汽车	2.37	2.35
14	发出维修通知	2.05	3.33

注：a. 4 分量表，4 表示极为重要，3 表示重要，2 表示比较重要，1 表示不重要。
b. 4 分量表，4 表示优秀，3 表示好，2 表示中，1 表示差。本表亦提供无法判断这一个选项。

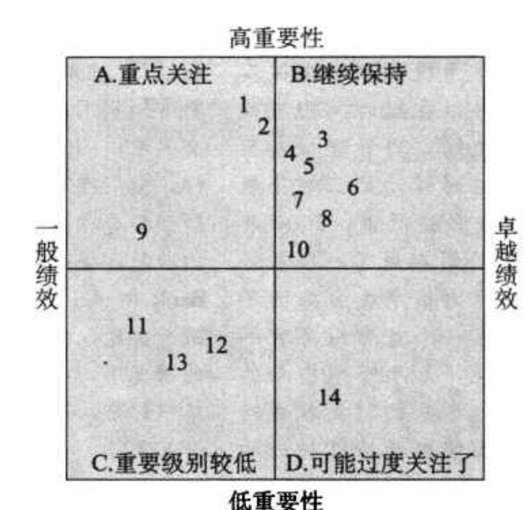


图 13—5 重要性—绩效分析

在实践中，企业或许只需发出很少的维修通知就可以了，而把精力集中在改进顾客认为很重要的薄弱环节上。同时，通过分析竞争对手在每个项目上的绩效水平，管理人员也可以做出更好的决策。[54]

解决顾客抱怨 通常来讲，在有过服务失败经历的顾客中，40%的人会选择停止与该公司进行交易或联系。[55]但是，如果顾客愿意首先向公司抱怨，如果此时公司能够很得当地处理顾客抱怨，那么每个抱怨实际上都是顾客送给公司的一个"礼物"。

有些企业一方面鼓励失望的顾客进行抱怨，另一方面也会授权员工马上在现场采取纠正措施。对于这些企业而言，它们往往比那些没有采取系统方法来解决服务失败问题的企业获得更高的收益和更多的利润。[56]例如，必胜客公司在所有的比萨饼盒子上都印有免费电话号码。当顾客抱怨时，必胜客公司会给店铺经理发送语音邮件，他必须在 48 小时内解决顾客的投诉。

使一线员工从事额外的角色行为，使他们向消费者宣传企业的兴趣和形象，使他们在与顾客打交道时采取主动和尽责的行为，这些都是处理抱怨十分关键而且有用的方法——它们构成了企业的一种无形资产。[57]有研究表明，顾客往往是通过自己所获得的结果、获得结果的程序以及在此过程中的人际互动来评价整个抱怨事件的。[58]

同时，也有不少公司开始努力改进呼叫中心和顾客服务代表（customer service representatives，CSR）的质量。营销洞察专栏中的"改善公司的呼叫中心"阐述了最佳公司的实践。

营销洞察

改善公司的呼叫中心

很多企业都了解到：在与公司接触的时候，那些要求苛刻的、得到授权的顾客将不再容忍较差的服务。

斯普林特公司在与 Nextel 公司合并之后，就开始把运营呼叫中心当作成本中心来进行管理，而不是将其作为提高顾客忠诚度的有效手段。如果员工可以在短时间内完成顾客呼叫，他们会得到奖励。当管理层甚至开始监督去厕所的次数的时候，员工的士气开始低落。随着客户流失日益严重，2007 年年末，斯普林特 Nextel 公司启动了一项服务改善计划，把更多的注意力集中在服务而不是效率上。伴随着公司第一个首席服务官的上任以及随之而来的变化，如果呼叫中心的操作员在顾客第一次打电话来的时候就成功地解决问题（而不是力图使电话持续较短的时间）的话，那么这位员工就会得到奖励。由此，顾客平均联络服务中心的次数从 2007 年的 8 次下降到 2008 年的 4 次。

在判定应该把哪些类型的呼叫传送到海外的呼叫中心方面，有些企业也变得越来越明智了。他们增加了有关培训的投资，并把一些复杂的呼叫转接到训练有素的国内客户服务代表那里。目前，出现了一种新的现象，即家包（homeshoring）——顾客服务代表通过宽带及计算机而在家工作的一种方式。这些在自己家里面工作的服务代表往往可以提供高质量且低成本的服务，并且这类员工也保持较低的流失率。

对于企业而言，它还必须认真管理顾客服务代表的数量。有研究显示，在一个拥有 36 个服务代表的呼叫中心，哪怕只是减少 4 个服务代表，需要等待 4 分钟或更长时间的顾客的数量很可能就会从一开始的“零”增长到现在的“8 个”。当然，企业可以尝试在合理的范围内更好地利用每位销售代表。USAA 公司就采用交叉培训的方式对服务中心代表进行培训。这样，他们就可以既能回答投资方面的问题，又能回答与保险相关的问题了，而且降低了转接的次数，提高了效率。USAA 公司和诸如 KeyBank 和 Ace Hardware 等公司也在对呼叫中心进行重组，在保持服务代表的数量不发生变化的情况下，减少呼叫中心的数量，把服务代表集中起来，让他们在有限的呼叫中心办公室里开展工作。

最后，保持呼叫中心代表的愉悦和动力，显然也是使他们提供卓越的客户服务的关键所在。美国运通公司就允许呼叫中心的服务代表自由地选择工作时间，并且可以在没有上级批准的情况下换班。

资料来源：Michael Sanserino and Cari Tuna，“Companies Strive Harder to Please Customers,” *Wall Street Journal*，July 27，2009，p. B4；Spencer E. Ante，“Sprint's Wake-Up Call,” *BusinessWeek*，March 3，2008，pp. 54－57；Jena McGregor，“Customer Service Champs,” *BusinessWeek*，Mrch 5，2007；Jena MaGregor，“When Service Means Survival,” *BusinessWeek*，March 2，2009，pp. 26－30.

□ 服务的差异化

在一定程度上来说，顾客已经把服务看作十分类似甚至是相同的产品了，所以他们更多的是关注服务的价格，而不是服务供应商。为此，卓越营销就要求服务营销者持续地塑造品牌的差异化，以确保顾客不会把自己的产品与服务看作“大众商品”。

基本服务和次要服务　对于企业而言，可以通过多种方式实现服务的差异化。

具体而言，营销者可以考虑从人员和流程两个方面来增加服务的附加价值。在实践中，往往把顾客所期望的称作“基本服务包”。例如，先锋公司（Vanguard）是第二大无交易费的共同基金公司。该公司就设计出了一种独特的客户所有权结构，这种结构降低了交易费用，并使顾客得到了更好的基金回报。同时，与竞争对手最显著的区别是：该品牌通过口碑、公关和病毒式营销来提升品牌价值。[59]

此外，服务供应商也可以通过增加次要服务特色来实现差异化。在旅店业，许多连锁酒店就通过增加诸如此类的次要服务（如代售商品、免费自助早餐和忠诚回报活动）来塑造差异化的形象。

在服务差异化的过程中，主要的挑战是所提供的大多数服务供应物和创新都很容易被效仿。尽管如此，那些定期把创新服务投放到市场上的公司仍将获得一系列的短期竞争优势（超过竞争者）。例如，施耐德物流公司（Schneider National）就总是领先其竞争者一步，而从来没有停滞不前。

施耐德物流公司 施耐德物流公司是世界上最大的长途货运公司之一，它有 37 亿美元的收入规模和 54 000 辆鲜橙色拖车。尽管其核心业务只是把货物从一个地方运输到另外一个地方，但从某种意义上讲，施耐德物流公司更是一家从事顾客问题解决方案业务的企业。为了保证及时交货，该公司还提供了与金钱激励相关的服务保证，并通过对司机的培训来提高司机的绩效表现。施耐德物流公司是率先在每辆卡车中装载计算机跟踪系统的企业。2009 年，是施耐德物流公司获得最多荣誉的一年。在托运人、政府组织和行业媒介所主办的诸多奖项中，该公司因优秀的顾客服务、解决方案和致力于保护环境赢得了 43 项荣誉。此外，为了雇用到最好的司机，施耐德物流公司还在“拉风大卡车”(Trick My Truck）等电视节目、卫星无线电广播、报纸和网络上做广告，并运用网络论坛和公共关系以及同美国退休人员协会（AARP）、当地组织和退伍军人组织进行合作等方式进行营销传播。甚至，把每辆车都漆成鲜橙色也是该公司品牌战略（提升安全、创造品牌认知）的一个组成部分。[60]

服务创新 服务业中的创新与其他行业中的创新一样，都有举足轻重的作用。喜达屋集团在同希尔顿酒店和万豪酒店的竞争中失掉顾客之后，决定在其旗下的全球 400 家喜来登酒店中投资 17 亿美元，以提供更新潮的装潢、明亮的颜色、迷人的大堂、餐厅和咖啡厅。在解释为什么要进行这些变革时，一位热情的酒店业专家指出：“喜来登曾经是领先品牌，但它在引进新的设计和服务理念方面落后了，而且也存在一定程度的不一致性。”[61]

同时，思考一下下列问题对企业做好服务创新工作的重要意义：(1) 某些相对新颖的服务类型是如何出现的；(2) 在某些情况下，企业是如何在已有的服务类型中开发出富有创新性的解决方案的。[62]

- **在线旅行代理**。像 Expedia 公司和 Travelocity 公司这样的在线旅行代理，可以使顾客方便地以折扣价预订旅行服务。但是，只有当访问者访问了它们的网站并进行了预订时，这些公司才会盈利。Kayak 公司是在线旅行代理的新型企业，它采用了谷歌的商业模式，即按点击次数收费。Kayak 公司的营销重点是建立更好的搜索引擎，以便提供更多的选择、更大的灵活性和更多的航班。
- **零售诊所**。医疗行业是最难进行创新的行业之一。但与针对少数复杂病例的

现行医疗保健系统不同的是：零售诊所面对的却是大量的简单病例。在药店或者其他零售连锁商店，如塔吉特和沃尔玛，经常会发现像 Quick Care，RediClinic 和 MinuteClinic 这样的零售诊所。它们往往雇用护士来处理一些小的疾病和外伤，如感冒或耳部感染，并且提供一定的卫生和福利服务，如中学生体检和接种疫苗等。这类企业力求提供方便、可预期的服务和透明的价格，而且不需要预约，一周营业7天。其中，大多数惠顾的患者停留不到15分钟，花费25～100美元不等。

- **私人航空**。最初，私人航空存在限制——要求拥有或包租一架私人飞机。奈特捷航空公司率先推出了部分所有权方案，它允许顾客只需支付一架私人飞机的部分成本和维护费用以及每小时的直接使用费。后来，Marquis Jets 公司将这一创新又向前推进了一步。它提出了一个简单整合方案：一是预先购买时间——世界上最大的、维护最好的飞机舰队的使用时间；二是在提供部分所有权的一致性和利益的同时却不需要长期承诺。

很多企业都在通过网络提供以前无法提供的基本服务和次要服务。例如，Salesforce. com 公司通过云计算——利用互联网的集中计算服务——来运行公司的顾客管理数据库。哈根达斯公司预计，为了与分布在全美各地的零售许可机构保持密切的联系，公司需要为定制化的数据库花费65 000美元。但它在 Salesforce. com 公司开设账户只花费了20 000美元，每月只需支付125美元就可以让20个用户通过网络远程监督其特许经营商。[63]

服务质量管理

企业所提供的服务质量无时无刻不在经受考验（在任何服务接触过程当中）。如果服务人员不耐烦、无法回答简单的问题，甚至在顾客等待的时候相互交谈，那么顾客下次购买产品或服务的时候肯定会三思而行。在如何对待顾客方面，USAA 公司是很好的典范。

USAA 公司 最初，USAA 公司一直只专注于销售汽车保险。后来，该公司又推出了针对服兵役人员的其他保险产品。通过设立顾客银行、发行信用卡、开设折扣经纪业务和提供开放式共同基金，该公司成功地增加了自己在每个顾客业务中所占的份额（顾客份额）。尽管该公司现在通过电话或网络经营的产品和服务超过150种，但它仍然是全美顾客满意度最高的公司之一。它是第一家允许军事客户使用苹果手机存款的银行，第一家定期向野战士兵发送保险余额短信的公司，第一家对被派海外士兵给予较多折扣的汽车保险公司。该公司几乎是所有顾客服务奖项或调查的领先者。为此，一位行业专家颇有感慨地评论道：在这个地球上，没有哪家公司能比 USAA 更了解自己的客户。[64]

服务产出和顾客忠诚受很多因素影响。有一项研究识别出800多项可以引起顾客更换服务供应商的关键行为。[65]这些行为可以归为8类，如表13—3所示。

表 13—3 影响顾客转换行为的因素

定价	**对服务失败的反应**
● 高价格	● 消极反应
● 价格提升	● 没有反应
● 不公平定价	● 勉强反应
● 欺骗性定价	**竞争**
不便之处	● 对手的服务更好
● 位置、时间	**伦理问题**
● 预订等待	● 欺骗
● 服务等待	● 强行推销
核心服务失败	● 危险
● 服务错误	● 利益冲突
● 账单错误	**自然而然的转换**
● 重大服务失败	● 顾客迁移
服务接触失败	● 供应商停业
● 不予关注的	
● 粗鲁的	
● 没反应的	
● 不专业的（缺乏知识的）	

资料来源：Susan M. Keaveney，"Customer Switching Behavior in Service Industries：An Exploratory Study，" *Journal of Marketing*（April 1995），pp. 71 - 82. Reprinted with permission from *Journal of Marketing*，published by the American Marketing Association.

一项最近的研究揭示了顾客最希望公司衡量的服务维度。如表 13—4 所示，有知识的一线员工和能够通过一次电话解决问题的能力分别排在第一和第二位。[66]

表 13—4 顾客希望企业提供的服务维度



资料来源：Convergys 2008 U. S. Customer Scorecard.

对服务组织来说，完美的服务交付是一个理想状态。营销备忘专栏中的"提高服务质量的几点建议"概括了顶级服务营销组织需要遵循的一套指导方针。在服务交付过程中，两个值得关注的重要问题是：管理顾客期望和引入自助服务。

营销备忘

提高服务质量的几点建议

服务研究的先驱者贝利（Berry）、帕拉苏拉曼（Parasuraman）和泽斯梅尔（Zeithaml）提供了服务业提高服务质量的十条建议，具体如下：

1. 倾听——通过持续地学习与了解顾客和非顾客的期望和感知，来了解顾客的需求（如通过服务质量信息系统）。

2. 可靠性——可靠性是服务质量最重要的维度，是企业服务管理的重点。

3. 基本服务——服务企业必须交付最基本的服务，并从事多数顾客希望企业从事的工作，包括守信、利用常识、倾听顾客意见、通知顾客并向顾客交付价值。

4. 服务设计——在对顾客的细节方面进行管理时，一定要有全面的服务意识。

5. 补救——为了及时地满足那些遇到服务问题的顾客，服务企业应该鼓励顾客进行投诉（或者方便顾客进行投诉），企业则及时做出个性化的回应，并构建问题解决系统。

6. 使顾客惊喜——尽管在满足顾客期望时，可靠性是最重要的，但像可信性、响应性和移情性等过程维度在超越顾客期望方面却特别重要。例如，超乎寻常的快速、礼貌、能力、投入和理解等，很可能会使顾客感到惊喜。

7. 公平交易——服务企业应该尽力展示公平，并让顾客和员工都感到公平。

8. 团队工作——团队是大型组织认真地向顾客交付卓越服务所必需的，具体通过提高员工的动机和能力等方式来加以实现。

9. 员工调查——营销者必须对员工进行调查，以便找到出现服务问题的原因以及解决问题的方法。

10. 公仆领导——服务质量来自整个组织的卓越领导力，来自完美的服务系统设计，来自信息和科技的有效利用，来自一种缓慢变化的、不可见的、非常强大的内部力量——企业文化。

资料来源：Leonard L. Berry, A. Parasuraman, and Valarie A. Zeithaml, "Ten Lessons for Improving Service Quality," *MSI Reports Working Paper Series*, *No*, 03-001 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003), pp. 61-82. See also, Leonard L. Berry's books, *On Great Service: A Framework for Action* (New York: Free Press, 2006) and *Discovering the Soul of Service* (New York: Free Press, 1999), as well as his articles; Leonard L. Berry, Venkatesh Shankar, Janet Parish, Susan Cadwallader, and Thomas Dotzel, "Creating New Markets through Service Innovation," *Sloan Management Review* (Winter 2006): 56-63; Leonard L. Berry, Stephan H. Haeckel, and Lewis P. Carbone, "How to Lead the Customer Experience," *Marketing Management* (January-February 2003), pp. 18-23; and Leonard L. Berry, Kathleen Seiders, and Dhruv Grewal, "Understanding Service Convenience," *Journal of Marketing* (July 2002), pp. 1-17.

□ 顾客期望管理

顾客对服务质量的期望是由过去的体验、口碑和广告宣传等因素共同作用而形成的。在一般情况下，顾客会对感知服务和期望服务进行比较。[67]如果感知服务达不到期望的水平，顾客就会对提供者丧失兴趣并感到失望。对于那些成功的企业而言，它们往往会在供应物中增加额外的利益，不仅使顾客满意，而且使顾客感到高兴和惊喜。使顾客感到惊喜，就是对顾客期望的一种超越。[68]

图13—6的服务质量模型强调了交付较高服务质量的主要要求[69]，也识别出导致服务交付失败的五个差距/缺口：

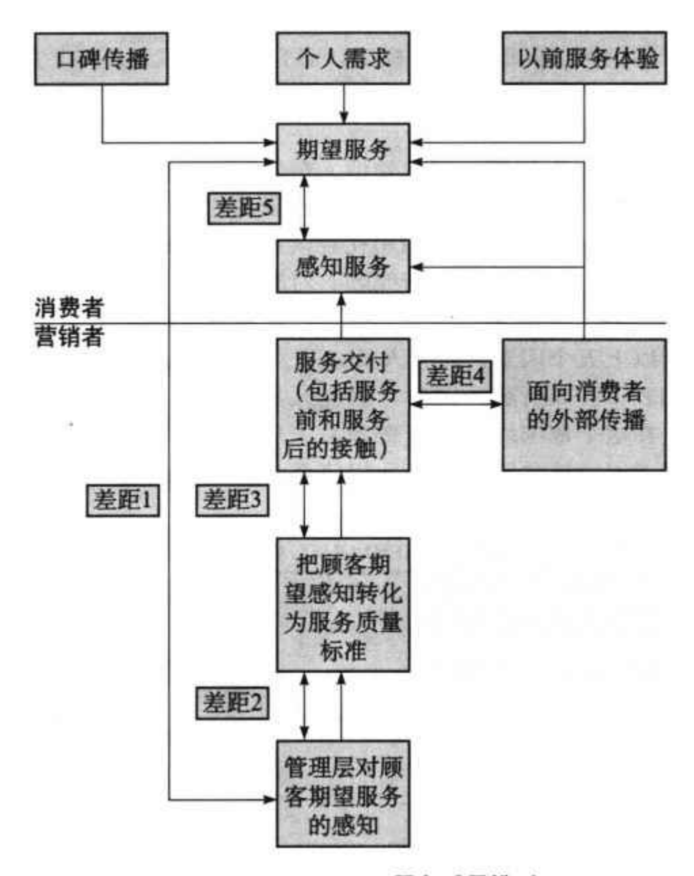


图 13—6　服务质量模型

资料来源：A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing* (Fall 1985), p. 44. Reprinted with permission of the American Marketing Association. The model is more fully discussed or elaborated in Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2006).

1. **消费者期望和管理层感知之间的差距。**管理层无法始终正确地感知顾客的需要。医院管理人员可能认为病人会依据伙食质量来评价医院的服务，但是病人可能更加关注护士是否能够迅速地做出反应。
2. **管理层感知和服务质量规范之间的差距。**管理层可能正确地感知到了顾客的需要，但可能并没有设立特定的绩效标准。医院管理人员告诉护士要提供快捷的服务，但却没有给出具体的数量标准（如几分钟）。
3. **服务质量规范和服务交付之间的差距。**工作人员可能缺乏训练，或没有能力或不愿满足所制定的标准，或者标准本身可能就是相互抵触的，如既要求耐心听取顾客的意见，又要求提供快捷的服务。
4. **服务交付和外部传播之间的差距。**消费者的期望会受到企业代表和广告宣传中所作允诺的影响。如果旅馆的小册子所展示的房间十分漂亮，但客人到达后却发现房间很寒酸和破旧，那么问题就在于外部资料扭曲了顾客的期望。
5. **感知服务和期望服务之间的差距。**这种差距是因为顾客不当地感知了服务质量。例如，医生可能会持续访问病人以表示对他的关心，但病人可能误

认为这是自己得了大病的一种信号。

基于如上所述的服务质量模型，研究人员还识别出如下所示的五种因素，它们会对服务质量产生决定性的影响。根据各因素的重要程度排序，这五项因素分别是[70]：

1. **可靠性**——可以值得信赖地、精确地提供已允诺服务的能力。
2. **反应性**——帮助顾客和提供快速服务的意愿程度。
3. **保证性**——员工的知识和礼貌以及他们传递信任和信心的能力。
4. **移情性**——对顾客进行照顾、对顾客给予个性化关注的能力。
5. **有形性**——有实体设施、设备、人员和传播材料等。

基于以上五个因素，研究人员又开发出了服务质量测量模型——SERVQUAL模型，如表13—5所示。[71]同时，研究人员也注意到实际上存在着一个可容忍区域或范围：在这个范围之内，消费者关于服务质量的感知是满意的；在最低的水平上，消费者愿意接受服务，并且相信企业能够提供而且应该提供这种质量水平的服务。

表13—5　SERVQUAL模型的属性指标

可靠性	移情性
● 提供所承诺的服务	● 给予顾客个别的关注
● 处理顾客服务问题的可信度	● 员工对顾客很关心
● 初次提供服务的正确性	● 将顾客的最大利益放在心上
● 在承诺的时间提供服务	● 了解顾客需要的员工
● 保持无差错的记录	● 方便的营业时间
● 员工具有回答顾客问题的知识	有形性
反应性	● 现代化的设备
● 随时让顾客知道自己将会在何时得到服务	● 吸引人的设施
● 向顾客提供快速而及时的服务	● 有着整洁职业外表的员工
● 帮助顾客的意愿	● 可视化的、吸引人的、与服务有关的材料
● 随时准备响应顾客的要求	
保证性	
● 向顾客传递信心的员工	
● 使顾客对交易放心	
● 始终保持礼貌的员工	
● 具备回答顾客问题知识的员工	

资料来源：A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing* (Fall 1985), pp. 41 - 50. Reprinted by permission of the American Marketing Association.

如图13—6所示，该服务质量模型强调了在不成功的服务交付中所存在的几个主要差距。后来的研究又进一步扩展了原有模型，并加入了一些新的因素。服务质量的动态模型假设：顾客对服务质量的感知和期望会随着时间的推移而发生变化。但是，在任何一个时间点，服务质量都是在服务接触之前对将会获得什么样的服务以及服务应该达到什么样的水准的服务期望以及最后一次服务接触所获得的实际服务体验的函数。[72]在后续的严整性研究中发现，实际上存在两种不同类型的顾客期望，它们会对服务质量的感知产生不同的影响。

1. 顾客对于公司将会提供什么服务的期望越高，往往会导致对总体服务质量感知水平的提高。

2. 顾客对于公司应该提供什么服务的期望越低，往往会导致对总体服务质量感知水平的提高。

无数研究与实践已经证明了顾客期望在消费者理解和评估服务接触以及顾客与企业的关系（随着时间的推移）中所扮演的角色。[73]顾客经常会对自己有关继续保持某种服务关系或转换服务供应商的决策持有前瞻性的看法。因此，任何能够影响现在或期望的未来使用的营销活动，都会有助于强化服务关系。

随着公用事业、保健、金融服务、计算业务、保险和其他专业服务以及会员资格及订购服务的持续提供和普及，企业发现顾客越来越倾向于计算自己的"支付公平性"——源于服务使用的经济利益与所付出成本的比较。换句话说，顾客经常会自问："在服务费用支出既定的情况下，我是否充分利用了自己所购买的服务？"

长期服务关系也存在一定的弊端。例如，随着时间的推移，某个广告代理商可能会觉得自己逐渐变得失去客观性，并在思维方面趋于保守或开始利用它们之间的关系来牟利。[74]

□ 采用自助服务技术

在服务消费中，顾客更重视便利性。[75]实际上，现在越来越多的服务消费中，自助服务技术（self-service technologies）已经逐渐替代了面对面的人际互动。除了传统的售货机以外，还有银行的自动取款机、加油站的自动加油器、旅馆的自动结账系统以及互联网上以自动售票、投资交易和产品的定制化等为代表的众多互动手段。

不过，并非所有的自助服务技术都能够改善服务质量，但是它们却可以使服务更为准确、更为方便、更为快捷。很明显，这类技术还可以降低成本。根据技术公司——康维公司（Comverse）估计，通过电话回答咨询的成本是 7 美元，而通过网络却只需要 10 美分。如果一位客户一个星期可以通过网络自助服务直接呼叫 20 万次，那么一年下来就可以节省 5 200 万美元。[76]实际上，每家公司都需要考虑如何应用自助服务技术来改进服务质量。

营销学者兼咨询师杰弗瑞·F·雷波特（Jeffrey F. Rayport）和伯尼·贾沃斯基（Bernie Jaworski）把顾客服务界面系统描述为"企业寻求管理顾客关系的场所，具体可以通过人员来实现，也可以通过技术来实现，还可以通过人员与技术的组合来实现"。[77]他们指出：尽管许多企业都通过一系列顾客界面为顾客提供服务，从零售人员到网站再到电话语音系统，但这些手段却没有实现一种协同效应——实际效果低于各自效果的简单加总，结果反而增加了复杂性、成本和顾客的不满意程度。要想成功地把技术和人很好地融合起来，往往需要对企业前台的工作进行重组，以便识别出哪些工作最适合由人来做，哪些工作最适合由机器来完成，以及如何使人和机器可以既有分工又有合作。

实际上，有些企业已经发现，最大的障碍不是技术本身，而是说服顾客去使用这种技术，特别是说服他们第一次去尝试使用这种技术，即必须使顾客可以清晰地知道自己在自助服务技术中所扮演的角色，并发现使用自助服务技术的好处，知道自己确实有能力使用这类技术。[78]自助服务技术并不适合所有人。事实上，尽管一些自动语音应答受到了顾客的欢迎，如美铁公司的"朱莉"（Julie）那"始终如一"、不会出错、礼貌轻柔的声音获得了致电者的称赞，但太多的这种语音可能会引致沮丧甚至是愤怒。

产品支持服务管理

对于以产品为主导的行业而言，还必须向顾客提供服务组合。这一点，在服务业中是同等重要的。设备制造商（小型电器、办公设备、拖拉机、计算机主机和飞机）都必须向顾客提供产品支持服务。事实上，产品支持服务已成为取得竞争优势的主战场。

在本书第 12 章里，我们描述了如何在产品上增加一些差异化的服务要素而成功实现产品延伸，如订购便利、送货、安装、顾客培训、顾客咨询和维护与修理。实际上，有些设备公司，如卡特彼勒公司和约翰迪尔公司，其利润的 50%都是来自产品支持服务的。[79] 在全球市场上，那些只提供好的产品、但提供的当地支持服务却十分低劣的公司，往往会处于不利的竞争地位。

现在，许多产品公司都拥有了比以前更好的公司网站。在实践中，即使这种服务不是上乘的，公司也必须保证其提供了充足的在线服务。营销备忘专栏中的“在线服务质量评价”回顾了两个在线服务质量模型。

营销备忘

在线服务质量评价

著名学者帕拉苏拉曼等人把在线服务质量界定为“网站促使购物、消费和送货变得更有效率和效果的程度”。通过研究，他们识别出感知在线服务质量的 11 个关键维度，分别是可接入性、浏览的便利性、效率、灵活性、可靠性、个性化、安全和隐私、反应性、保证性和信任、网站的美观以及价格知识。其中，在上述服务质量的各个维度中，有些与传统的线下服务质量维度相同，但有些基本的特有属性是不同的。不同的在线服务质量也形成了不同维度。例如，有研究表明，移情性在在线服务质量中似乎并不重要。当然，在出现服务问题时，就是另外一种情况了。不过，常规服务质量的核心维度是效率、履行订单、可靠性和隐私；服务补救的核心维度是反应性、补偿以及实时的帮助途径。

另一组研究人员沃尔芬巴格（Wolfinbarger）和吉利（Gilly）则开发出更为精简的在线服务质量模型，主要包括四个关键维度，分别是可靠性/履行订单、网站设计、安全/隐私和顾客服务。他们认为，他们的学术发现意味着“卓越在线体验”的基石就是可靠性和突出的网站功能性，如节省时间、简化交易、商品选择和详细的信息以及适当的个性化等。他们详细如下所示的 14 个项目来测量在线服务质量：

可靠性/履行订单

- 送达的产品已经在网站上精确地描绘出来。
- 顾客收到了自己在这个网站上所订购的产品。
- 产品在企业所承诺的时间内送达。

网站设计

- 网站提供详细的信息。
- 网站不会浪费顾客的时间。
- 在网站上完成交易是快速的、容易的。
- 网站的个性化程度是适度的，不多也不少。
- 网站有很好的选择余地。

安全/隐私

- 顾客觉得自己的隐私在该网站得到了保护。
- 顾客觉得与该网站的交易很安全。

● 该网站保持着足够的安全交易数量。

顾客服务

● 公司愿意并随时准备对顾客的需求做出反应。

● 当顾客碰到问题时，该网站会表现出真诚的意愿去解决它。

● 快速回答顾客的询问。

资料来源：Mary Wolfinbarger and Mary C. Gilly, "E-TailQ: Dimensionalizing, Measuring, and Predicting E-Tail Quality," *Journal of Retailing* 79 (Fall 2003), pp. 183 - 98; Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, and Arvind Malhotra, "A Conceptual Framework for Understanding E-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice," *Marketing Science Institute Working Paper*, Report No. 00 - 115, 2000.

□ 识别和满足顾客的需要

传统上，顾客往往有三种顾虑[80]：

- 顾客担心可靠性和故障频率。农民可以容忍收割机每年坏一次，但如果是一年坏了 2 次或 3 次，那就存在大问题了。
- 顾客担心停工时间。停工时间越长，成本就越高。顾客往往特别重视销售商的服务可依赖性，即销售商要有迅速修复的能力，或至少能提供一台临时替代机器。[81]
- 顾客担心维护和修理的额外成本或损失。顾客花费在正常的维护、修理服务中的成本是多少呢？

通常，购买者在做出购买决策的时候往往是综合考虑上述这些因素的。购买者会评估生命周期成本（life-cycle cost），即购买成本加上维修与保养的折现成本，再减去折现的折旧残值。一般而言，与拥有几台计算机的办公室比较来说，只有一台计算机的办公室往往更需要产品的可信赖性和快速维修服务，因为前者至少在一台机器发生故障之后还有备用机器可供使用。航空公司在飞行时需要 100%的可靠性。对于那些可靠性特别重要的业务，制造商或服务供应商可以通过提供“产品与服务保证”来促进销售。

为了提供最好的支持服务，制造商必须识别出顾客最为重视的服务及其相对重要性。就一些昂贵的设备而言，制造商至少应该提供支持服务，如设备安装、人员培训、维修与保养及融资服务。此外，还应该提供超越产品功能与性能本身的价值延伸服务。例如，为了管理综合设施系统，江森自控公司（Johnson Control）就超越了常规的气候控制设备与零部件业务，并推出了延伸服务——提供可以最大化能源利用并提高安全和舒适性的产品和服务。

制造商也可以通过不同方式来提供产品支持服务，并收取相应的费用。有一家专业有机化学公司提供标准化的产品和一些基本服务。但是如果顾客需要更多服务，那么该顾客就需要支付额外的费用或提高每年所购的产品数，从而享受更多的额外服务。许多企业都与顾客签订服务合同（也称为延伸担保）。在这些合同中，销售商承诺以特定的合作价格在特定的合同期内为顾客提供相应的维护和修理服务。

在进行服务开发的时候，以经营产品为核心的企业也应该了解自己的战略和竞争优势。想要开发或推出的服务能否为现有的产品业务提供支持或保护？是否可以成为独立的成长平台？竞争优势的源泉是不是建立在规模经济或技能经济的基础之上？[82]图 13—7 是不同产品公司的服务战略。

		战略意图：保护并增强产品	战略意图：扩展独立服务
竞争优势的来源	规模经济	• 苹果公司的iPod音乐下载和交易管理服务（iTunes） • 奥的斯电梯公司的远程监控与诊断服务 • 通用汽车公司OnStar汽车远程诊断服务 • 赛门铁克公司(Symantec)的病毒保护和数据安全服务	• Cardinal Healthcare公司的创新管理服务 • 辛辛那提贝尔公司的结算服务管理 • IBM的数据中心外包服务 • 江森自控的设施管理服务
	技术经济	• 思科公司的网络整合和保养服务 • EMC公司的库存管理和保养服务 • SAP系统公司的整合服务 • UTC公司的公用事业支持服务	• 辛辛那提贝尔公司的呼叫中心管理服务 • 通用电气公司的航空引擎保养服务 • 通用电气医疗集团的医疗设备为医院提供诊断与支持服务 • IBM公司的系统整合服务

图 13—7　不同产品公司的服务战略

资料来源：Byron G. Auguste, Eric P. Harmon, and Vivek Pandit, "The Right Service Strategies for Product Companies," The McKinsey Quarterly, no. 1, (2006), pp. 41 - 51. All rights reserved. Reprinted by permission of McKinsey & Company.

□ 售后服务战略

顾客服务部门的服务质量往往存在很大的差异。一种极端情况是：它们简单地把顾客的电话转接到相关人员或部门，请他们进行处理，很少或根本不跟踪该顾客是否得到了满意的服务。另一种极端情况是：顾客服务部门热心地听取顾客的要求、建议甚至投诉，并迅速地处理和解决问题。一些企业甚至在销售完成后积极地接触顾客，以提供更好的服务。[83]

顾客服务的演变　最初，制造商往往是自己建立一个零部件与服务部门。它们希望跟踪设备的使用情况，并了解设备存在的问题。同时，制造商可能也发现培训他人是费时、费力的，而且也认识到企业可以从服务部门获得很多收益，尤其是当自己是某些必需零部件的唯一供应商并可以收取溢价的时候。事实上，许多设备供应商都只对其设备收取相对较低的价格，并通过对服务和零部件所收取的较高价格来加以弥补。

随着时间的推移，越来越多的制造商逐渐把更多的维护和修理服务委托给经过授权的分销商和经销商。这些中间商和顾客的关系十分紧密，并且同时在多个地方开展经营活动，可以为顾客提供更为便捷的服务。再后来，独立的服务公司出现了，可以提供更快捷的服务或更廉价的服务。大部分汽车服务工作都是由获得授权的外部汽车经销商——通过独立的汽车修理行和维修连锁店来完成的，如迈达斯汽车维修公司（Midas Muffler）和西尔斯公司（Sears）。独立的服务公司往往可以处理大型主机、电信设备和各种其他设备。

顾客服务的迫切性　顾客面临的服务选择越来越多，而且增长迅速。但随着时间的推移，设备制造商不得不寻找利用设备盈利的方法（不包括客户服务那一部分的收益）。一些新车的担保涵盖了 10 万英里的保修。随着一次性的或永无故障设备的发展，顾客越来越不情愿拿出超过采购价格 2%～10%的钱来支付每年的售后服务费用。一家有几百台个人计算机、打印机和相关设备的公司可能会发现：自己配备现场服务人员可能是更经济的选择。

◉ 小 结

1. 服务是一方能够向另一方提供的、基本上无形的任何活动或作业，结果不会导致任何所有权的发生。而且，服务可能与某种有形产品联系在一起，也可能毫无关联。

2. 服务是无形的、不可分割的、可变的、易逝的。如上所述的每一个特点都带来了相应的挑战并要求企业采取相应的战略。营销者必须寻求各种方法，以使无形服务有形化、提高服务提供商的生产效率、提高服务质量并使之标准化以及使市场需求与服务供应匹配起来。

3. 在21世纪，由于顾客授权、顾客共同生产的兴起和同时满足顾客与员工的需求，服务营销正面临新的现实。

4. 过去，服务企业在接受和应用营销观念和方法方面往往落后于制造企业。但现在，这种情况正在发生变化。服务营销必须奉行全方位营销观念：它不仅需要外部营销，而且也需要内部营销（以激励员工），更需要互动营销，以强调“高技术”和“高接触”的重要性。

5. 卓越的服务企业往往在以下几个方面有着出色的表现：战略理念、高层管理者对质量的投入程度、较高的标准、利润分层、服务绩效监控系统和顾客抱怨系统以及特别强调员工满意。而且，它们还通过基本服务和次要服务以及持续的创新来实现品牌的差异化。

6. 上乘的服务交付往往要求管理顾客期望和引进自助服务技术。顾客期望在服务体验和评价中扮演着重要角色。企业必须通过了解每个服务接触的效果来进行服务质量管理。

7. 即使是基于产品的企业也必须向顾客提供售后服务。为了对产品提供最有力的支持，制造商必须识别出顾客最为重视的服务及其相对重要性。服务组合包括售前服务（便利服务和价值增加服务）和售后服务（顾客服务部门与维护和修理服务）。

◉ 营销应用

营销辩论：服务营销和产品营销有区别吗?

一些服务营销者强烈坚持：服务营销和产品营销有着本质的区别，需要完全不同的技能。而一些传统的产品营销者却并不认同上述观点，他们认为：“好的营销就是好的营销。”

辩论双方

正方：产品营销和服务营销有着本质的不同。

反方：产品营销和服务营销是高度相关的。

营销讨论：教育机构

学院、大学和其他教育机构也是一种服务机构。如何把在本章中所学到的营销原理应用到自己所在的学校？有什么好的建议可以使其成为更优秀的服务营销实践者呢?

◉ 卓越营销案例

丽嘉酒店

在豪华品牌酒店中，很少有品牌能够像丽嘉酒店一样实现这样一种高标准的客户服务。如果追溯到20世纪早期，丽嘉酒店最初叫丽嘉波士顿酒店（Ritz Carlton Boston），它彻底改变了美国旅行者所看到的或亲身体验过的酒店奢华和客户服务方式。丽嘉波士

顿酒店是第一家在每间客房都提供私人浴室的酒店，并且在整个酒店当中都摆满了鲜花，所有的员工都会打着统一的白色领结、黑色领结或身着统一的晨礼服。

1983年，酒店经营者霍斯特·舒尔茨（Horst Schulze）和一个四人开发团队获得了丽嘉这个名字的使用权，并且建立了我们今天所熟知的丽嘉概念：在整个公司范围内同时关注个人服务和职能服务。这家五星级酒店不仅提供了完美的设施，同时也为客户提供完美的服务。它的信念是：我们是女士和绅士，并为各位女士和绅士提供卓越的酒店服务。在公司的网站上，丽嘉酒店承诺"提供给顾客最完美的个人设施和服务，并让顾客永远享受一个温暖的、放松的、文雅的氛围"。

丽嘉酒店通过对员工提供完美的培训和遵循服务三步骤及12个服务信条来履行自己的承诺。其中，服务三步骤是指员工必须温暖而又真诚地总是使用顾客的名字问候顾客，满足顾客预期的和现有的需要，最后在顾客离店的时候再一次给顾客温馨的告别（同样也要叫出顾客的名字）。每一位经理手中都会拿着写有12个服务信条的卡片，其中包含了各种号码，如号码3："我被授权要为顾客创造出独特的、难忘的个人经历"，号码10："我对我职业化的外表、语言和行为感到自豪"。该公司的总裁和首席运营官西蒙·库珀（Simon Cooper）解释说："这些信条都是与人相关的，每个人对一件事情都会有情感体验。我们要呼吁这种感动。"丽嘉酒店在24个国家有70个酒店，共有38 000名员工，他们都在用自己的方式为顾客创造独特而难忘的经历。

丽嘉酒店在培训员工为顾客提供卓越的服务方面特别出名。当然，这主要得益于酒店每天都会强化员工对公司使命和价值观的体会。每天，管理人员都会将员工聚集在一起，开一个15分钟的"列队会议"，在这期间，管理人员与员工进行探讨，解决任何即将发生的问题，剩余的时间则用来阅读和讨论所谓的"精彩故事"（wow story）。

每一天，在世界各地的丽嘉酒店里，都有相同的精彩故事，都需要读给公司的每一位员工听。这些真实的故事会让员工认识到他在客户服务中的杰出表现，同时也强调了12个服务信条中的某一个信条。举例来说，有一家人住在巴厘岛丽嘉酒店，由于儿子对一些食物过敏，需要提供特殊类型的鸡蛋和牛奶。但问题是：酒店的工作人员在所住的城市找不到合适的材料。这时，酒店的执行官想起来在新加坡的某个商店里出售这种产品。他立刻联系他的岳母，帮他购买了这些材料，然后空运到巴厘岛，最后提供给顾客。这个例子阐述了第6号服务信条——我自己立刻解决顾客的问题。

在另外一个例子中，一个服务生无意中听到一对夫妇的谈话，妻子坐在轮椅上，丈夫很难带她到海滩。这个服务生立刻告知了他们的维护小组，第二天，他们铺了一条通往海滩的木板路，并且在路的尽头搭了一个帐篷，这对夫妻可以在这里享用晚餐。根据库珀所说，"超出职责之外的精彩故事，是与我们世界各地的员工进行交流的最好方式。每一个故事都强化了我们正在寻找的服务方式，并且展现了我们组织中的每一位员工是如何对我们的服务做出贡献的"。根据公司政策，每一位员工都有2 000美元的预算权，用来帮助顾客满足他们的预期需求。

此外，丽嘉酒店也会通过电话回访来衡量酒店客户服务的成功程度。而且，每一位顾客都会被问到有关功能和情感两方面的问题。功能方面的问题会问："您觉得我们的饭菜如何？您的房间整洁吗？"情感问题则主要是为了了解顾客的心理。丽嘉酒店会利用这些调查结果以及每天不断积累的经验来提高和改进顾客服务水平。

在不到30年的时间里，丽嘉酒店就从最初的4家分店发展为现在包括70多家分店的连锁酒店，并且两次获得了马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖——是唯一一家两次获得如此有威望奖项的公司。

［问题］

1. 丽嘉酒店是如何超越那些竞争对手的？两者主要的差别有哪些？

2. 讨论一下，像丽嘉这样的豪华酒店超

出职责之外的精彩故事在客户服务方面的重要性。

资料来源：Robert Reiss, "How Ritz-Carlton Stays at Top," *Forbes*, October 30, 2009; Carmine Gallo, "Employee Motivation the Ritz-Carlton Way," *BusinessWeek*, February 29, 2008; Carmine Gallo, "How Ritz-Carlton Maintains Its Mystique," *BusinessWeek*, February 13, 2007; Jennifer Robison, "How Ritz-Carlton Manages the Mystique," *Gallup Management Journal*, December 11, 2008; *The Ritz Carlton*, www.RitzCarlton.com.

百汇医疗集团

百汇医疗集团（Parkway Group Hospitals）的总部位于新加坡，是由林卓鹏（Lim Cheok Peng）博士和其伙伴于1987年创立的。通过与其他医院合作，该医疗集团成功地实现了国际化。例如，通过与印度阿波罗医院（Apollo Hospitals）合资，百汇医疗集团成功地扩大了自己在当地市场的影响力。百汇医疗集团开设了肿瘤（癌症）、神经系统疾病、眼科和生殖医学等方面的专科诊疗室，并提供优质全面的医疗服务。它的放射科为当地医院提供专业服务，它在新加坡的实验室则为所有住院的病人和门诊病人提供服务，并开展人体康复服务。2010年，在医疗旅游质量联盟（MTQVA）发布的医疗旅游排行榜中，百汇医疗集团的旗舰机构——新加坡鹰阁医院（Gleneagles Hospital）名列第二。根据MTQVA的评估，鹰阁医院在最佳的地理位置上为患者提供了高质量的医疗服务。无疑，这么高的称赞，是对百汇医疗集团成功地履行其使命（为病患提供优质的医疗服务，为人们创造不同的生活）的最好证明。

百汇医疗集团主要提供一系列优质服务，从住院前的流程开始，一直到术后的医疗护理等服务。为了满足患者的差异化需求，该集团还在不同医院应用不同的服务标准。但是，在所有医院中，患者都可以直接向接待人员咨询并寻求帮助，而不用事先预约。值班医生先做出初步的处理，然后再由医院管理人员将患者送到合适的专家那里接受必要的治疗。

百汇医疗集团在新加坡、马来西亚、文莱、印度、中国和阿联酋等国拥有16家医院，3 400多个床位。患者享受着五星级酒店顾客的待遇。在阿拉伯联合酋长国首都阿布扎比，Danat Al Emarat妇女儿童医院的患者房间装有高速网络、视频点播和供孩子玩的视频游戏。而且，在皇室套房中还有细心的专业医务人员。不过，百汇医疗集团并非仅仅为患者提供舒适的环境和服务。在新加坡的旗舰医院——鹰阁医院，手术后的医疗保险还可以为所有患者提供术后并发症治疗的整套保险服务。而且，该保险服务从患者做手术的一开始就提供，一直延续到患者出院的24小时之后。

在马来西亚槟城，百汇医疗集团的班底医院（Pantai Hospital）为各个社会阶层的患者提供服务。在最低的价格表中，在开放病房的病床上画着凉爽的薰衣草，价格是7美元起。但是，豪华病房每晚的价格为120美元，有一种奢华小屋的感觉：配备空调，设有餐桌和独立浴室。而且，病房里还有洗衣机。在槟城的班底医院豪华套房中，患者会有一种"家"的感觉。

新加坡鹰阁医院则有一种吸引新患者的新奇方式。该医院通常让医生在其所在之处购买或租住一间房。由于距离较近，这些医生通常可以全天候随时接待患者就诊，让患者入住新加坡鹰阁医院。患者在任何时间都可以来接诊服务台，不用转诊或推荐就可以分配到一个床位。在新加坡，鹰阁医院有68%的认证医师，接诊数占新加坡的44%。

百汇医疗集团深知患者享有获得尊重和善待的权利，而且有权了解治疗的进展，如果需要，可以配备翻译。百汇医疗集团的患者也有权咨询其他的认证医师并获得相关的诊断意见，医院认为每位患者都可以积极参与，获悉自己的医疗保健需求。百汇患者救助活动（Parkway Patient Assistance, PPA）是新加坡鹰阁医院发起的一项活动，它为国际病人提供一站式服务，帮助他们寻找医疗专家、提供个性化治疗方案和前沿的医疗科技信息。PPA项目的工作人员还能够为患者提供

有关诊治费用和诊治程序的咨询信息。

百汇控股集团的首席执行官谭锡冷（Tan See Leng）博士指出，亚洲正逐渐成为门诊治疗的中心。他认为，在未来的1～2年时间里，亚洲的卫生保健提供者只要提供优质的服务，就能获取极大的利润。百汇医疗集团的最大优势在于：它能够及时地捕捉到在亚洲地区医疗旅游市场的实时信息。预计到2012年，医疗旅游的市场价值至少将会达到40亿美元。亚洲市场所提供的低成本、高质量的医疗保健服务，估计每年会吸引130多万游客。如果百汇医疗集团继续扩大其市场覆盖范围，并保持世界一流的质量，它的发展必将不可限量。

［问题］

1. 在医疗旅游市场，亚洲很多医院竞争都很激烈，百汇医疗集团是如何进行定位以吸引更多患者的？

2. 百汇医疗集团并没有雇用很多医生，它主要依赖更多的私人医师来提供医疗服务，这种方法的风险是什么？

资料来源："Moving Up the Value Chain," *Business Times*, November 10, 2009, www.biotechsingapore.com/Singlenews.aspx? DirID=111&rec_code=664739; "Patient Guide," *Parkway Health*, www.parkwayhealth.com/patients_and_visitors/patient_guide/rights; "Overview," *Pantai Holdings Berhad*, www.pantai.com.my/about_us_overview.php; "Sustainable Design," *Danat Al Emarat Women & Children's Hospital*, www.danatalemarat.ae/sustainable-design.html; "Gleneagles Hospital," *Parkway Health*, www.parkwayhealth.com/hospitals/gleneagles_hospital.



第14章 制定价格战略和方案

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

- 消费者如何处理和评估价格？
- 公司如何为产品或服务设定最初的价格？
- 公司如何调整价格来应对环境和机遇的变化？
- 公司应该在什么时候进行价格变动？
- 公司应该如何对竞争者的价格调整做出反应？

价格是营销组合中带来收入的因素，其他因素则会产生成本。价格也许是整个营销方案中最容易调整的因素；其他因素如产品特性、渠道甚至传播都会花费更多时间。同时价格也向市场传递企业对其产品或品牌的价值定位。一个精心设计和营销的品牌可以获得产品溢价和丰厚的利润。但是如今的经济状况使得很多消费者精打细算，因此许多公司不得不仔细审核它们的价格战略。

在蒂芙尼整整一个半世纪的公司历史上，它的名字都代表着钻石与奢华。蒂芙尼为亚伯拉罕·林肯设计就职仪式上的水壶，为美国内战生产刀剑，将纯银引入了美国，并且为一美元钞票设计了“合众为一”的徽章图案，如今它的作品包括了超级碗和纳斯卡（NASCAR）的奖杯。多年来，作为一种文化标志，蒂芙尼经历了无数次大起大落，它的蒂芙尼蓝色甚至成了一种品牌专用色。随着20世纪90年代“买得起的奢侈品”这一概念的出现，蒂芙尼抓住机遇，增设了较便宜的银首饰产品线。它的“蒂芙尼回归”（Return to Tiffany）系列银手镯成为一些青少年的必备品。随后5年公司产品销量突飞猛进，但是这些低端珠宝给公司带来了形象和定价两方面的危机：如果这些购买了蒂芙尼手链的女孩长大后，认为蒂芙尼只是她们少女时代购置珠宝的选择，那该怎么办？

从 2002 年开始，公司又开始新一轮提价。与此同时，蒂芙尼推出更高端的精品，重新装修店面，将昂贵的珠宝作为主打产品以吸引成年人购买者，并且大举进入新的城市和大型购物中心。2008 年经济衰退出现时，该公司意识到必须要小心谨慎以免其高端吸引力被削弱。通过降低成本和库存管理，蒂芙尼在很大程度上改善了销售疲软，此外，它悄悄地将旗下最畅销的订婚戒指的售价降低了大约 10%。[1]

定价决策显然是复杂而困难的，而许多营销者往往忽略了他们的定价战略的意义。[2]全方位营销者必须考虑到定价决策的多方因素——公司、消费者、竞争和营销环境。定价决策也必须与企业的营销战略、目标市场定位和品牌定位保持一致。

在本章中，我们将提出一些帮助企业制定初始价格以及随着时间和市场的变化对价格做出调整的定价概念和工具。

理解定价

价格并不只是标签上的一个数字，它有多种形式，发挥着不同功能。租金、学费、交通费、公共事业费、费率、通行费、定金、工资和佣金等都可能是你购买产品或服务时支付的价格。价格可能有多个组成部分。例如，如果你购买一辆新车，标价可能还需要经过回扣和经销商奖励的调整。一些企业允许以多种形式付款，如航空公司针对飞行常客推出的支付 150 美元加上 25 000 英里的常客飞行里程可以获得一次免费飞行。[3]

在历史上，价格在大多数情况下由买卖双方协商制定。在某些领域，讨价还价仍然是一项常规活动。随着 19 世纪末大型零售业的发展，为所有的买家制定单一价格已成为一种相对现代的观点。F. W. 伍尔沃思百货（F. W. Woolworth）、蒂芙尼公司、约翰 · 沃纳梅克商场（John Wanamaker）和其他一些公司宣传“严格的单一价格政策”，因为它们出售太多商品并且管理太多员工。

一直以来，价格是买方做出选择的主导因素。消费者和采购代理能够通过各种渠道获取更多价格信息和更多折扣店信息。他们对零售商施加降价压力。零售商则向制造商施加降价压力。最终形成一个以大量折扣和促销为特征的市场。

多变的定价环境

近年来定价行为发生了巨大的变化。在 21 世纪之交，消费者很容易获得信贷，因此许多企业通过形成自身独特产品并结合富有吸引力的市场营销活动，成功地向消费者销售了更加昂贵的产品和服务。然而经济衰退使得情况发生了改变。这场前所未有的严重衰退造成了大量失业，很多企业和消费者因为糟糕的杠杆率状况而无法获得贷款。

环保主义、新节俭主义和工作焦虑以及家庭观等因素的综合，使得很多美国消费者重新考虑自己花钱的方式。他们购买基本品来取代奢侈品。他们减少了诸如珠宝、手表和箱包等配件的购买。他们更多在家用餐并且购买咖啡机在自家厨房制作

拿铁，不再去昂贵的咖啡店。在购买新车时，他们会选择体积更小、更省油的车型。他们甚至削减了爱好和体育活动方面的开支。[4]

持续变化的经济环境中的降价压力与技术环境中的某些长期趋势是一致的。近年来，互联网改变了买卖双方之间互动的方式。下面简单介绍一下互联网如何使卖方差别对待买方，又如何使买方差别化地对待卖方。[5]

买方可以：

- **从成千上万的供应商获得即时的价格比较。**顾客只需登录在线比价网（mySimon. com）就可以比较20多家网上书店所提供的价格。全美比价网（PriceSCAN. com）每天可以吸引成千上万的访客，其中大部分是企业买家。聪明的购物代理人可以使价格比较更进一步，他们可以轻易找出成百上千条有关商家的产品、价格和评论。
- **自己报价并兑现。**通过在线旅游网（Priceline. com），买方可以报出自己愿意支付的飞机票价、旅馆住宿费、汽车租赁费等，而在线旅游网会查看有没有卖方愿意接受这个价格。[6]一些购买者数量聚集的网站会将顾客的订单累积起来，迫使供应商给予更多的折扣。
- **得到免费产品。**开放源代码，这项始于Linux的免费软件运动，将挤压软件开发企业的利润空间。微软、甲骨文、IBM和几乎所有其他主要软件开发商面临的最大挑战在于，怎样和一个可以免费获得的程序竞争。营销洞察专栏中的“放手赠送”描述了不同的企业如何通过提供一些必要的免费产品而取得成功。

卖方可以：

- **监控顾客行为并为个人定制价格。**通用照明公司（GE Lighting）每年要处理55 000次定价请求，它拥有一个网络程序，能够评估影响报价的300个因素，例如过去的销售数据和折扣信息，从而使得处理时间从30天缩短到6小时。
- **给予某些顾客特价。**Ruelala是一家会员制网站，它在限定的时间内销售高档女装、饰品和鞋类，活动通常为期两天。其他的企业营销者也使用外联网来精确控制任一特定时刻的库存、成本和需求，以便于即时调整价格。

买方和卖方都可以：

- **通过在线拍卖和交易系统甚至当面协商价格。**你想出售大量剩余残旧的小器件吗？请上eBay网。想要买到物超所值的棒球卡吗？请登录棒球星乐园网（www. baseballplanet. com）。随着经济衰退的来临，很多消费者将用于零售汽车经销商和跳蚤市场的讨价还价技巧扩展到其他领域，如房地产、珠宝或者几乎所有零售耐用品的购买。近年来，将近3/4的美国消费者表示他们进行议价，其中1/3的人在经济衰退打击前5年就开始议价了。[7]

营销洞察

放手赠送

多年来，向消费者赠送试用样品已经成为一种十分有效的营销手段。雅诗兰黛向明星免费赠送化妆品试用品，一些活动的组委会也会慷慨地赠与获胜者珍贵的活动纪念礼

品。其他一些制造商（如吉列和惠普）则建立一种以成本价出售主产品，依靠附属必备品如剃须刀、打印油墨等盈利的商业模式。

随着互联网的出现，软件公司开始采用同样的做法。1994年Adobe公司开始免费提供PDF阅读器，1995年Macromedia公司开始免费提供Shockwave播放器。在这个过程中，它们的软件都成为行业标准，而这些企业也正是通过这些产品的授权软件来获利的。最近，出现了一些互联网新兴产品，如博客网志（Blogger Weblog）、网络社区聚友网（MySpace）、互联网电话Skype等都取得了成功，它们采用"免费增值"策略——搭建免费在线服务的同时也有增值收费业务。

《连线》杂志的主编克里斯·安德森（Chris Anderson）坚信在数字市场中，公司可以通过"免费"产品赚钱。作为证据，他提供了一种包括交叉补贴（分发硬盘录像机来出售有线电视服务）和免费增值（提供Flickr网络相册在线管理照片和可向所有人免费分享的应用，同时向参与度更高的用户销售更高级的Flickr专业版）的收入模型。

一些在线公司成功实现了"免费到收费"的转变，开始为服务收取费用。在一种参与式的新型定价机制中，它们觉得让消费者决定价格是有保证的，买家通常选择支付零美元以上，有时甚至足以使卖家收入超过固定价格所带来的收入。

网络之外，瑞安航空公司通过自身革命性的商业模式赚取了高额利润。秘诀是什么？其创始人迈克尔·奥利里（Michael O'Leary）认为，是像零售商一样收取除了座位本身外每件物品的费用。

1. 瑞安航空有1/4的座位是免费的。奥利里想在5年内将免费座位的数量翻倍，并且最终目标是全部免费。目前，乘客只需支付10～24美元的税金和费用，单程票价约为52美元。

2. 乘客需要为所有的其他服务支付额外的费用：行李检查（一个包9.5美元）；点心（一个热狗5.5美元，一份鸡汤4.5美元，一瓶水3.5美元）；从公司所租用的遥远的机场乘坐瑞安机场巴士或火车到市镇上（24美元）。

3. 乘务员出售各种商品，包括数码相机（137.5美元）、iPocket MP3播放器（165美元）。机上博彩和电话服务也是一个新的收入来源。

还有一些策略可以降低成本或减少其他费用：

4. 座位不可以后仰，小窗板和椅背口袋也被撤掉了，而且没有提供可供消遣的东西。现在椅背托盘里放的是广告，而且机身外部贴满了沃达丰集团、捷豹汽车、赫兹租车公司等的巨型广告。

5. 超过99%的机票都是在线销售的。该销售网站也提供旅游保险、宾馆预订、滑雪装备和租车服务。

6. 只使用播音737-800机型以降低保养费用，而且机组人员需要自己买工作服。

这种方法对瑞安的顾客很有效，其航线每年运载5 800万乘客飞往150个城市。所有的额外收费占其收入的20%。瑞安的净利润达到25%，是西南航空7%的利润率的3倍多。有些行业评论员甚至称瑞安航空为"有翅膀的沃尔玛"。欧洲的折扣航空公司易捷航空也采取了许多相同的做法。

资料来源：Chris Anderson, *Free: The Future of a Radical Price* (New York: Hyperion, 2009); Peter J. Howe, "The Next Pinch: Fees to Check Bags," *Boston Globe*, March 8, 2007; Katherine Heires, "Why It Pays to Give Away the Store," *Business 2.0* (October 2006): 36-37; Kerry Capel, "Wal-Mart with Wings," *BusinessWeek*, *November* 27, 2006, pp. 44-45; Matthew Maier, "A Radical Fix for Airlines: Make Flying Free," *Business 2.0* (April 2006): 32-34; Ju-Young Kim, Martin Natter, and Martin Spann, "Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism," *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 44-58; Koen Pauwels and Allen Weiss, "Moving from Free to Fee: How Online Fims Market to Change Their Business Model Successfully," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 14-31; Bruce Myerson, "Skype Takes Its Show on the Road," *BusinessWeek*, October 29, 2007, p. 38.

□ 企业如何定价

企业可以通过多种方式进行定价。在小公司中，价格往往由老板决定；在大公司中，价格则由部门经理或产品经理共同制定。然而即使是大公司，高层管理人员也要制定总的价格目标和定价政策，并经常审批中低层管理人员所提议的价格。

在一些价格至关重要的行业（航空航天业、铁路业、石油业），企业通常会设立定价部门，以制定或协助其他部门制定价格决策。该部门需要向市场部、财务部和高层管理人员报告，而其他影响定价决策的人员还包括销售经理、生产部经理、财务经理和会计。

主管们常抱怨说定价让人头痛，而且这个问题与日俱增。许多企业都没有很好地处理定价问题，而是依赖于以下"战略"：确定成本然后加上行业一贯的利润。其他常见的定价错误还包括：没有及时随市场变化调整价格；制定价格时没有把价格作为市场定位战略的一个内在因素，而是独立于营销组合的其他因素；没有根据不同产品、市场细分、分销渠道和购买场合而差别定价。

对任何组织而言，要有效地设计并实施定价战略，就需要全面地理解消费者定价心理，并有一个设定、调整和改变价格的系统化方法。

□ 消费者心理和定价

许多经济学家假定消费者是"价格接受者"，他们接受价格的"票面价值"或是其既定价值。然而营销者发现消费者经常会积极地处理价格信息，会通过他们之前的购买经历、正式的信息渠道（广告、销售电话、宣传手册）、非正式的信息渠道（来自朋友、同事或家人）、销售点和在线资源等其他渠道来理解价格。[8]

购买决策建立在消费者心理价位以及他们所感知的当前实际价格基础上，而不是建立在营销者的要价上。消费者可能会有一个价格下限，低于这个价格就表示产品太次或质量较差。同时，消费者会有一个价格上限，高于这个价格会使他们望而却步或认为不值得。下面这个例子说明了消费者心理的重要作用，它使同一种产品——黑色T恤形成了三个不同的价格。

黑色T恤 女士的黑色T恤看起来很普通。事实上，盖普公司和瑞典平价服装连锁店H&M所出售的黑色T恤也没有很大区别。然而阿玛尼一件黑色T恤售价为275美元，盖普和H&M分别只有14.9美元和7.9美元。阿玛尼的T恤含70%尼龙、25%涤纶和5%弹性纤维，而盖普和H&M的T恤是全棉的。确实，阿玛尼的T恤更加时尚，还带有一个"产于意大利"的标签，但这怎么值275美元呢？作为一个奢侈品牌，阿玛尼因其价格高达数千美元的套装、手袋和晚礼服而出名，在这种情况下，它的T恤也可以卖较高的价格。由于没有很多人购买275美元的T恤，因此阿玛尼生产的很少，这又进一步吸引了那些希望拥有限量版T恤以彰显其身份的人。库尔特·萨蒙协会（Kurt Salmon Associates）零售策略部经理、萨克斯第五大道百货店（Saks Fifth Avenue）的前首席执行官阿诺德·阿朗森（Arnold Aronson）说："价值

并不仅仅取决于质量、功能、效用和分销渠道，它还取决于消费者对一个品牌奢侈内涵的看法。”[9]

在最近的经济衰退中，消费者对于价格的态度发生了巨大变化，因为他们发现无法维持自己原来的生活方式。[10]消费者开始更多购买必需品而非享乐产品，同时他们更频繁地购买低价产品。他们避免炫耀性消费，奢侈品销售因此受到冲击。甚至以前从未受过质疑的采购也被仔细审查。2010 年大约有 100 万名美国患者成为“医疗游客”，他们前往海外寻求成本较低的医疗服务，有时这也是美国本土健康保险公司的要求。[11]

然而，即使在经济衰退期，一些公司依然可以要求溢价，如果它们的产品独特并且有足够大的相关细分市场。潘丽雅化妆品公司（Pangea Organics）扩大了价格高达 8 美元的香皂和 50 美元的橄榄油的分销渠道，这归功于其具有环境友好型有机成分和环保包装。[12]

了解消费者如何形成对价格的看法是一个营销重点。这里我们只考虑关键的三点：参照价格、价格—质量推断和价格尾数。

参照价格 尽管消费者对相关产品的价格区间很了解，但他们很少有人能记得特定产品的准确价格。[13]因此，当选购商品时，消费者通常会使用**参照价格**（reference prices）将所观察到的价格与他们所记得的内在参照价格或外部参考框架（如正常零售价格等）进行比较。[14]

各种参照价格都是可能的（见表 14—1），且卖方通常试图对其加以操纵。例如，销售者可以将其产品陈列于昂贵的竞争品中，以暗示它们同属一个档次。百货公司将女士服装根据价格的高低分放在不同地方，放在更昂贵货架上的衣服被认为质量更好。[15]营销者会通过许多方法影响消费者的参照价格，如打出一个很高的制造商建议售价，指出该产品原价要高得多，或者指出竞争者的高价。[16]

表 14—1　消费者可能参照的价格

- “公平价格”（该产品应该具有的价格）
- 典型价格
- 最近一次支付的价格
- 上限价格（保留价格或消费者愿意支付的最高价格）
- 下限价格（较低的价格底线或消费者愿意支付的最低价格）
- 历史竞争者的价格
- 预期的未来价格
- 通常的折扣价格

资料来源：Adapted from Russell S. Winer, *Pricing*, MSI Relevant Knowledge Series (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2006).

当消费者想起这个参考框架中的一个或多个价格时，其感知价格会偏离商品的要价。[17]对参照价格的研究表明，令人不愉快的意外——当心理价位低于所规定的价格——对购买倾向造成的冲击要比令人愉快的意外更大。[18]此外，消费者的预期在价格反应中也起着关键性的作用。在拍卖网站（如 eBay）上，当消费者知道将来其他卖家会有类似商品售出时，那么这个拍卖的竞标价格将会比较低。[19]

聪明的营销者会将价格定在最能彰显其产品价值的水平上。例如，一个相对较昂贵的商品，如果将其价格分解成若干小单位，则会显得比较便宜。例如把一个 500 美元的年费分解成“每月低于 50 美元”就会显得更便宜，即使总数是相同的。[20]

价格—质量推断　许多消费者认为价格预示着质量。形象定价对于一些具有自我敏感度的产品（如香水、豪华车和名牌服装）是非常有效的。一瓶价格为 100 美元的香水，可能其中的香味只值 10 美元，但是送礼者却愿意支付 100 美元，以表达他们对接受礼物的人的敬意。

人们对汽车价格和质量的感知是互相影响的。[21]标价较高的汽车被认为质量较高，质量高的汽车也被认为标价会较高。当消费者能够获得关于产品真实质量的其他信息时，价格在预示质量方面就不那么重要了；而当这种信息不存在时，价格就是一个很重要的信号。

一些品牌采用独家生产或限量的方法来显示其独特性，使其溢价名正言顺。名牌手表、珠宝、香水等奢侈品企业在宣传信息和渠道战略中经常强调其独享性。对于渴望独一无二奢侈品的消费者来说，他们的需求实际上会增加商品价格，因为他们认为很少有人买得起这种商品。[22]

价格尾数　许多销售者认为价格尾数应该带有零头。消费者会将一个 299 美元的商品看成是 200 美元的价位，而非 300 美元。消费者看价格是"从左到右"的，而不是四舍五入。[23]如果消费者对较高的整数价格存在心理价格折扣，则这种形式的标价是十分重要的。

价格尾数为 9 的普遍出现，还有一个解释就是这向消费者传达了折扣或减价的信息，如果一个公司想要塑造高价形象，它应避免采用带零头的定价策略。[24]一项研究表明，当一件女装的价格从 34 美元提高到 39 美元时，需求量实际上提高了 1/3，而从 34 美元上升到 44 美元时，需求量没有变化。[25]

标价也经常以 0 或 5 结尾，这便于消费者处理和唤起记忆。[26]价格标牌旁的"减价"标牌可以刺激需求，但是不能滥用：某一品类的部分商品，而非全部商品带有减价牌时，该品类的总销量最高；但超过某个数量时，减价牌反而会使总销量降低。[27]

当消费者对价格了解很少，第一次或很少购买某一产品，产品的设计时常更新，价格随时间变化，或者不同商店的产品质量和型号不同时，价格暗示（如减价牌或以 9 为尾数的价格）效果较好。[28]但是使用的次数越多，有效性越低。限时购买（比如"仅此三天"）也可以刺激某一产品的销量。[29]

■ 制定价格

当企业研发出一种新产品、将原有产品引入新的分销渠道和地区或者决定新合同投标价时，企业必须制定价格。企业必须为其产品质量和价格进行定位。

大多数市场都有三到五个价格层次。万豪国际酒店就擅长开发不同价格定位的品牌：万豪假日俱乐部（Marriott Vacation Club）——度假别墅（最高价）、万豪伯爵（Marriott Marquis）（高价）、万豪（Marriott）（高中价格）、万丽（Renaissance）（中高价格）、万怡（中等价格）、唐普雷斯（TownePlace Suites）（中低价格）、费尔菲得（Fairfield Inn）（低价）。企业制定品牌战略有助于向消费者传递其产品或服务的价格与质量的档次信息。[30]

企业制定定价政策时，必须要考虑很多因素。[31]表 14—2 总结了该过程的六个步骤。

表 14—2 制定定价政策的步骤

1. 选择定价目标
2. 确定需求
3. 估计成本
4. 分析竞争者的成本、价格和供应物
5. 选择定价方法
6. 制定最终价格

□ 第一步：选择定价目标

企业应该首先对市场供应物进行明确的定位。目标越明确，就越容易制定价格。五个主要的目标是：生存、当前利润最大化、市场份额最大化、市场获利（撇脂）最大化和产品—质量领导地位。

生存 当企业面临产能过剩、激烈的竞争或消费者需求变化的状况时，生存就是企业的主要目标。只要价格能补偿变动成本和部分固定成本，公司就可以继续营业。生存是一个短期目标，从长期来看，企业必须学会如何创造价值和应对绝境。

当前利润最大化 许多公司都试图制定能够使利润最大化的价格。它们评估不同价格下的需求和成本，并选择当前能产生最大利润、现金流量或投资回报率的价格。这个策略假定企业知道其需求与成本的关系函数，而事实上这是很难估计的。如果企业过分强调当前的表现，就会导致忽视其他营销组合变量、竞争者的反应和价格上的法律限制，从而牺牲了企业的长远利益。

市场份额最大化 一些企业希望能使其市场份额最大化。它们认为销量越高，产品单位成本越低，长期利润越高。它们制定了最低价格，认为市场对价格是敏感的。得州仪器公司多年来极好地实施了**市场渗透定价法**（market-penetration pricing)。该公司建造了大型工厂使成本下降，尽量制定低价来赢得较高市场份额，并随成本降低而进一步降价。

以下条件适合采用市场渗透定价法：(1) 市场对价格高度敏感，低价可以促使市场增长；(2) 随着生产经验的积累，生产和分销成本可以降低；(3) 低价可以减少实际和潜在的竞争。

市场撇脂最大化 推出新技术的公司喜欢制定高价从而实现市场获利最大化。索尼经常采用**市场撇脂定价法**（market-skimming pricing)，开始时将价格定得很高，然后随时间推移逐渐降价。1990 年，当索尼在日本市场推出世界上首台高清电视机（HDTV）时，其价格定为 43 000 美元。而在索尼通过撇脂定价获得各个细分市场的最大收益后，产品售价每年下降——1993 年一台 28 英寸的索尼高清电视机需要 6 000 美元，而在 2010 年一台 40 英寸的索尼高清电视机只需 600 美元。

然而，当市场上的竞争对手也采用低价战略时，这种策略是致命的。荷兰电子制造商当飞利浦公司将视频播放器的价格定位在每个播放器都能获利的水平时，日本的竞争对手则制定低价，并迅速占领了市场份额，这反过来又推动了它们成本的降低。

除此以外，早期以最高价购买产品的消费者在与后期用低价购买的消费者相比时，会心生不满。当苹果公司在推出 iPhone 两个月后就将价格从 600 美元降低至 400 美元时，公众的强烈不满使得公司不得不承诺，早期购买的消费者今后购买苹

果产品将享受 100 美元的优惠。[32]

市场撇脂定价需要具备以下条件才有效：(1) 有足够的购买者，并且当前需求很大；(2) 小批量生产的单位成本不能高到足以抵消交易所带来的要价优势；(3) 很高的初始价格不会吸引更多的竞争者进入该市场；(4) 高价能传达优质产品的形象。

产品—质量领导地位 一些公司可能会致力于成为市场中产品—质量的领导者。许多品牌都想成为"买得起的奢侈品"——这些产品或服务被认为具有很高的质量、品位和地位，价格虽高但没有超出消费者的购买能力。一些品牌如星巴克、艾凡达、维多利亚的秘密、宝马和维京等都已经成为行业的质量领导者，通过高品质、奢华和溢价获得了大量忠实顾客。[33]法国灰雁和绝对伏特加开创了高盈利的市场，即巧妙地通过店内和店外营销，使得实质上无色、无味的伏特加显得时尚和独特。[34]

其他目标 非营利组织和公共机构可能会有其他的定价目标。如果一所大学的目标是收回部分成本，那么它应该很清楚自己必须依靠私人捐赠或公共赠款来收回其余成本；一所非营利医院可能以收回全部成本为定价目标；一家非营利电影院的定价目标可能是上座率达到最高；一个社会服务机构可能会使其服务价格与客户的收入相适应。

不管定价目标是什么，相比于那些只是让成本或市场决定其价格的企业，将价格作为战略工具的企业能够获得更多利润。比如，艺术博物馆的门票收入只占其总收入的 5%，其定价高低会影响公众形象，从而影响其获得的捐赠和资助的数量。

□ 第二步：确定需求

不同的价格会导致产生不同的需求量，从而对公司的营销目标产生不同影响。价格和需求通常情况下的反比关系可以用需求曲线来表示（见图 14—1)：价格越高，需求量越低。对于一些知名产品，需求曲线有时会向上倾斜。一家香水公司提高其产品价格后，反而卖出了更多的香水。一些消费者认为更高的价格代表了更好的产品。然而如果价格过高，需求仍然会降低。

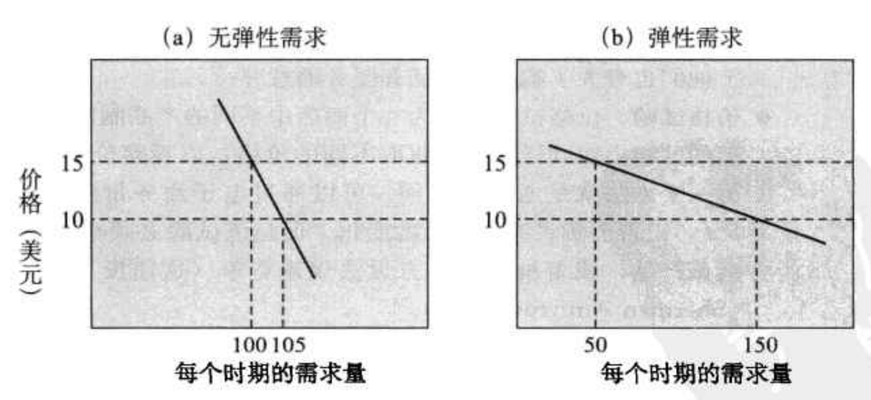


图 14—1 无弹性需求和弹性需求

价格敏感度 需求曲线反映了不同的价格水平下，市场可能的购买数量。它将具有不同价格敏感度的许多个体消费者的反应进行汇总。估计需求量的第一步要明确影响价格敏感度的因素。一般来说，消费者对价格低的或不经常购买的产品较不敏感。他们的价格敏感度在以下情况也会降低：(1) 替代品或竞争者较少；(2) 他

们还未注意到价格变高；（3）他们改变购买习惯的速度很慢；（4）他们认为提高价格是有道理的；（5）价格只是获得、使用和保养产品的总支出中很小一部分。

销售者可以收取比竞争者更高的价格，只要它能够使消费者相信它只是收取了最低的总拥有成本。营销者通常将产品所附带的服务视为促销的手段，而不是提升产品价值并可以收取费用的因素。实际上，定价专家汤姆·纳格（Tom Nagle）认为，近年来制造商最常犯的错误就是提供各种各样的服务以使产品差异化，却没有为此收取任何费用。[35]

当然，公司喜欢价格敏感度低的顾客。表14—3列出了一些与低价格敏感度相关的特征。另外，互联网有助于提高价格敏感度。在一些已经建立的大额消费的产品类别中（如汽车零售和定期人寿保险），互联网使消费者支付的价格降低了。汽车购买者通过互联网收集信息，并利用在线购买服务来影响价格谈判。[36]但是消费者必须浏览很多网站才能得到这些优惠，所以消费者并不会总是这么做。只瞄准价格敏感型消费者的企业事实上可以赚得更多。

表14—3　导致价格敏感度较低的因素

1. 该产品与众不同。
2. 购买者不知道有其他替代品。
3. 购买者不能轻易地比较替代品的质量。
4. 购买该产品的费用只占购买者收入的一小部分。
5. 与总支出相比，购买该产品的费用很少。
6. 费用的一部分由另一方承担。
7. 该产品是和以前购买的产品结合使用的。
8. 该产品被认为具有更高的品质、声誉和独特性。
9. 购买者不能储存该产品。

资料来源：Based on information from Thomas T. Nagle, John E. Hogan, and Joseph Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), Printed and electronically reproduced by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

估计需求曲线　许多企业会用一些不同的方法来估计需求曲线。

- **调查**。调查可以找出有多少消费者愿意以不同的建议售价进行购买。尽管有时消费者为了阻止企业制定高价，在较高定价下故意低报购买意向，但事实上他们也夸大了购买新产品和服务的意愿。[37]
- **价格试验**。价格试验可以为一个商店中不同的产品制定不同的价格，或在类似的区域内对同样的产品收取不同的价格，以观察价格变化如何影响销售。另一个方法就是通过互联网。可以通过电子商务每测试40个访客后提价5%，记录消费者购买行为的变化。但是该试验必须小心行事，以免顾客疏远该产品，或者被视为想方设法规避竞争（这违反《谢尔曼反托拉斯法》(Sherman Antitrust Act)）。[38]
- **统计分析**。对过去的价格、销量和其他因素进行统计分析可以找出它们之间的关系。这些数据可以是纵向的（时间序列），也可以是截面的（同一时间的不同地区）。建立正确的模型，并将数据用合适的统计方法进行拟合需要相当的技巧，但是成熟的定价优化软件和先进的数据库管理改进了营销者优化定价的能力。

一家大型零售连锁商分别以90美元、120美元、130美元销售一系列品质“好—更好—最好”的电钻。价格最高和最低的电钻销售情况良好，但是中间价位的电钻滞

销。在定价优化分析的基础上，零售商将中间价电钻的售价降为 110 美元。因此，低价电钻的性价比降低了，销量减少了 4%，而中间价的电钻销量增加了 11%，因此零售商利润增长。[39]

在测量价格和需求之间的关系时，市场研究人员必须对影响需求的因素加以控制。[40]竞争对手的反应会使需求发生变化。同样，当公司改变了价格之外的其他营销组合变量时，价格变化的作用就很难被区分开来。

需求的价格弹性　营销者需要知道需求对价格变化的反应或弹性是多少。分析图 14—1 中的两条曲线。在需求曲线（a）中，当价格从 10 美元提高到 15 美元时，需求量仅从 105 降到 100；而在需求曲线（b）中，同样的价格变化却使需求量从 150 降到 50。当价格变化时，如果需求量变化幅度很小，则说明需求缺乏弹性；如果需求量变化幅度很大，则说明需求富有弹性。

需求弹性价格越高，则价格降低 1%带来的销量增长也越大。如果需求富有弹性，销售者就会考虑降价。较低的价格能产生更高的总收入，前提条件是生产和销售更多产品的成本不会不成比例地增长。[41]

价格弹性取决于预期价格变化的幅度和方向。当价格变化很小时，弹性可以忽略不计；当价格变化很大时，弹性显著。价格下降或上升时的弹性也会不一样，而且可能会存在一个无差异带，在这个范围内价格变化的作用很小或者根本没有作用。

最后，长期需求价格弹性可能会和短期需求价格弹性不一致。当价格提高时，消费者可能会继续购买同一供应商的产品，但是最终他们可能会转换供应商。在这里，长期需求比短期需求更具有弹性，但是也可能出现相反的状况：购买者被告知涨价时可能会更换供应商，但是稍后会换回来。长期需求弹性和短期需求弹性的区别在于，不经过一段时间，销售者无法知道价格变化的总效应。

一项全面回顾 40 年来有关价格弹性的学术研究的课题发现了一些有趣的结果[42]：

- 涉及各种产品、市场和时间段的所有研究得出的平均价格弹性为－2.62；也就是说，价格降低 1%会导致销售增长 2.62%。
- 耐用消费品的价格弹性比其他产品高，处于引入期或成长期的产品价格弹性比处于成熟期或衰退期的产品价格弹性高。
- 通货膨胀实际上会提高需求价格弹性，尤其在短期内效果显著。
- 促销品价格弹性在短期内比实际的价格弹性高（尽管在长期内可能情况相反）。
- 单品或最小存货单位（SKU）水平的价格弹性比整个品牌产品的价格弹性高。

□ 第三步：估计成本

需求使企业为产品价格设置了上限，而成本是其下限。企业希望制定一个合理的产品价格，它不仅能弥补生产、分配和销售成本，还可以为其付出的努力和承受的风险提供适当的回报。然而，当企业对产品的定价覆盖所有的成本时，也并不一定就能获得利润。

成本的种类和产量水平　企业的成本有两种形式：固定成本和变动成本。**固定成本**（fixed costs），也称为日常开支（overhead），是不随产量或销售收入变化的成本。不管产量高低，每月企业都必须支付租金、供暖、利息、工资等费用。

变动成本（variable costs）随产量的变化而变化。例如，得州仪器公司生产的每一台手动计算器都包括塑料、微处理器芯片和包装材料成本。这一成本对每一单位产量是固定的，但是被称为变动成本的原因是它们的总计成本随产量而变化。

总成本（total costs）指的是一定产量下，变动成本和固定成本之和。**平均成本**（average cost）是该产量水平下的单位成本，它等于总成本除以产量。管理人员希望制定的价格至少能弥补一定产量下的总生产成本。

为了更好地进行定价，管理人员需要明确在不同的产量水平下，成本是如何变化的。比如，得州仪器公司建造了一个日产 1 000 个手动计算器的固定产能工厂，如果每天生产的产品很少，那么单位成本将会提高；当日产量达到 1 000 个时，由于固定成本被分摊到更多的产品上而使平均成本降低；但是，当日产量超过 1 000 个时，短期平均成本便会提高，这是因为工厂效率变低了：工人们需要轮流使用机器，他们之间会互相妨碍，设备也更容易损坏（见图 14—2（a））。

如果得州仪器公司认为它的日销量能达到 2 000 个，就应该建立更大的工厂。这个工厂会使用更加高效的机器设备和工作安排，所以生产 2 000 个产品的平均成本肯定比生产 1 000 个产品的平均成本低。这一点可以从图 14—2（b）中的长期平均成本曲线中看出。实际上，根据该图还可以看出，一个产量为 3 000 个的工厂效率反倒更高，日产量 4 000 个的工厂效率会降低，这是由于规模不经济加剧，有太多工人需要管理，相关的文书工作也让速度变慢。图 14—2（b）表明，如果市场需求足够完全消化这一产量水平，日产量为 3 000 个的工厂是最优的规模。

除了制造环节之外还有许多成本。为了估算将产品销售给不同零售商或顾客的获利能力，制造商需要采取第 5 章中提到的作业成本法（activity-based cost, ABC），而不是标准成本法。

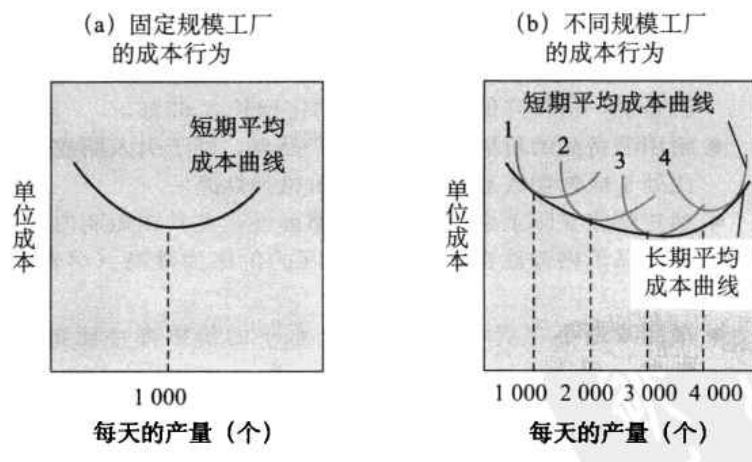


图 14—2 每个时期不同产量水平下的单位成本

累计产量 假设得州仪器公司经营着一家日产 3 000 个手动计算器的工厂。随着该公司生产手动计算器的经验增加，其生产方法也逐步改善。工人学会了使用捷径，物料流动更加顺畅，采购成本也降低了。如图 14—3 所示，随着生产经验的积累和增加，平均成本会降低。生产头 10 万个计算器的平均成本是 10 美元一个，而当工厂的累计产量达到 20 万个时，平均成本降到了 9 美元。当累计产量又翻倍达到 40 万个时，平均成本下降为 8 美元。平均成本随着生产经验的累积而降低，称为**经验曲线**（experience curve）或**学习曲线**（learning curve）。

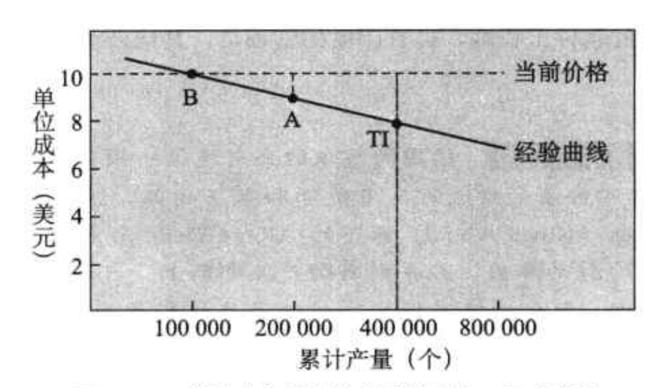


图 14—3　单位成本是累计产量的函数：经验曲线

现在假设该行业有三个相互竞争的企业：得州仪器公司（TI）、A 和 B。其中，得州仪器公司的成本最低，为 8 美元一个，而且它过去曾生产过 40 万个计算器。如果所有的企业都以 10 美元的价格出售计算器，则得州仪器公司每个计算器获利 2 美元，A 获利 1 美元，B 盈亏相抵。此时，得州仪器公司明智的做法就是将价格降到 9 美元，这样可以把 B 赶出市场，甚至 A 也会考虑离开。得州仪器公司就可以获得本来属于 B 甚至 A 的所有市场。而且价格敏感型消费者可能会在价格较低时进入市场。当产量超过 40 万个时，得州仪器公司的生产成本进一步快速降低，这时即使以 9 美元的价格出售，也能恢复到之前的利润水平。得州仪器公司就是重复采用这种侵略型的定价策略，抢占了市场份额，将竞争对手赶出了该行业。

但是，经验曲线定价法也存在风险。侵略型的定价策略可能形成廉价的产品形象。该策略还必须假设竞争者都是较弱的市场跟随者，它使得公司可以建造更多的工厂以满足需求。但是竞争者可能会选择更低成本的技术创新，这时市场领导者就会被旧的技术束缚。

大多数经验曲线都只关注生产成本，实际上包括营销成本在内的所有成本都可以得到改进。如果以上三个企业都在营销上投入了大量的资金，那么营销时间最长的企业成本会最低。在其他成本相同时，该企业可以将价格定的稍微低一些，仍然获得同样的回报。[43]

目标成本　成本会随着生产规模和经验而变化。设计人员、技术人员和采购人员会通过**目标成本法**（target costing）共同降低成本。[44]市场调查明确了新产品应具有的理想功能，并根据产品的吸引力和竞争者的价格水平确定产品的最终售价。从售价中扣除期望的利润水平就是营销者应该达到的目标成本。

企业必须检查每一项成本——设计成本、技术成本、生产成本和销售成本，并降低成本以将最终成本保持在目标成本范围内。康尼格拉食品公司决定提高其 Banquet 冷冻食品的标价，将谷类零售价从 1 美元提高到 1.25 美元，以抵消更高的产品成本。当销量因此显著下降时，该公司管理层承诺将售价调回 1 美元，而这需要通过多种方式降低约 2.5 亿美元的其他成本，如统一采购和运输、降低原料价格和减少分量。[45]

公司可以通过多种途径降低成本。[46]例如通用磨坊公司，只是简单地将汉堡好帮手品牌的品种数量从 75 种减少到 45 种，意大利面的形状也由 30 种减少到 10 种。而优沛蕾酸奶通过放弃彩色瓶盖一年节省了 200 万美元。一些公司将它们在发展中国家（如印度）学习到的经验应用在削减发达国家（如美国）市场的成本上，即如何用很少的资源生产出消费者买得起的产品。思科公司的团队是混合式的，既

有美国的软件工程师，也有印度的管理员。其他公司（如阿尔迪）则充分利用了全球机遇。

阿尔迪公司 德国的阿尔迪公司遵循一项简单的全球化守则。它只库存1 000种最受欢迎的日用杂货和家居用品，这与传统的零售商，如皇家阿霍德（Royal Ahold）旗下的 Albert Heijn 形成了鲜明的对比，它通常有 20 000 件的库存。几乎所有的产品都贴上了阿尔迪的专有标签。由于销售种类少，阿尔迪能够很好地控制产品的质量和价格，精简运费和手续费，从而带来高额利润。如今，阿尔迪在全球的 8 200 家商店为它带来将近 600 亿美元的年收入。[47]

□ 第四步：分析竞争者的成本、价格和供应物

在由市场需求和企业成本所决定的价格范围内，企业必须考虑竞争者的成本、价格和可能的价格反应。如果企业所提供的产品与其最接近的竞争者相比，具有竞争者没有的特色，那么就应该评估这些特色对消费者的价值，并将其加到竞争者的价格上。如果竞争者的产品具有本企业产品所不具备的特色，那么企业就应该从它自身价格中减去这一价值。这时，企业就可以决定应该收取比对手更高、相同还是更低的价格。

任何价格的制定或变化都会引起消费者、竞争者、分销商、供应商甚至政府的反应。当企业数量较少、产品同质、消费者消息灵通时，竞争者更可能会做出反应。当这些企业有很强烈的价值主张时，竞争者反应可能会成为一个特殊的问题，正如绿色工作品牌的做法。

绿色工作品牌 尽管天然清洁剂市场由第七代公司的清洁产品和方法清洁产品（method cleaning products）所开创，高乐氏集团的绿色工作品牌如今已经占领了 42%的市场份额。绿色工作产品线包括由可降解原料制成，使用可回收材质包装，并且不进行动物试验的十种天然清洁剂。20 多年来，这个新的高乐氏第一主打品牌将天然清洁产品类别扩大了一倍，它的战略是“销售有利于消费者、有利于经销商、有利于环境的买得起的产品”。高乐氏对传统清洁剂只收取 10%～20%的溢价，而对其他的清洁剂则收取 40%甚至更多的溢价。它发起了包括病毒式营销和社交媒体在内的一系列营销推广活动，如在艾伦和奥普拉的节目中突出的电视报道，与西夫韦和沃尔玛等零售商在产品开发和店内促销方面的合作，以及起用塞拉俱乐部进行广告代言和发起营销项目（2009 年向该俱乐部捐款 64.5 万美元）。[48]

企业应该如何估计竞争者的反应呢？一是企业假定对手通过制定或改变价格的标准方式来做出反应；另一种方式是企业认为对手将价格差异或价格变化视为一种全新的挑战，并同时采取使自身利益最大化的行动。这时企业需要调查对手当前的财务状况、最近的销售量、顾客忠诚度和公司目标等。如果对手的目标是扩大市场

份额，那么它就可能实行价格差异或价格变化战略。[49] 如果对手的目标是实现利润最大化，则它就可能增加广告预算或提高产品质量。

这个问题很复杂，因为竞争对手对低价或降价有很多不同的理解：公司在抢占市场份额；公司业绩不佳从而试图降价以刺激销量；或公司希望整个行业都降低价格来刺激总需求。

□ 第五步： 选择定价方法

给定消费者的需求水平、成本函数和竞争者的价格后，企业就可以制定价格了。图 14—4 总结了制定价格时需要重点考虑的三个问题：成本是价格的下限；竞争品的价格和替代品的价格为定价提供参照基准点；顾客对产品特性的评价是价格的上限。



图 14—4　价格制定的 3C 模型

企业应选择一个将这三个考虑因素中的一种或多种包含在内的定价方法。我们来看看以下六种定价方法：成本加成定价法、目标—收益定价法、感知价值定价法、价值定价法、随行就市定价法和拍卖型定价法。

成本加成定价法　成本加成定价法是最基本的定价方法，就是在产品成本上进行**加成**（mark up）定价。建筑公司的竞标价格是根据总工程成本加上正常利润报出的，律师和会计师常根据他们的时间和成本加上正常利润来定价。

假设一个烤炉制造商有以下成本和销售预期：

单位变动成本	10 美元
固定成本	300 000 美元
预计销售量	50 000 个

该制造商产品的单位成本为：

$$单位成本=变动成本+\frac{固定成本}{销售量}=10\text{ 美元}+\frac{300\,000\text{ 美元}}{50\,000}=16\text{ 美元}$$

现假设制造商希望获得 20%的利润，则该制造商的加成价格应为：

$$加成价格=\frac{单位成本}{1-期望利润率}=\frac{16\text{ 美元}}{1-0.2}=20\text{ 美元}$$

该制造商会向分销商收取每个烤炉 20 美元的价格，并从中获得 4 美元的利润。如果分销商又希望从售价中得到 50%的利润，则它会将烤炉的价格提高 100%，增至 40 美元。季节性商品（需补偿滞销风险）、特殊商品、难以移动的商品、储存和管理成本很高的商品、需求缺乏弹性的商品（如处方药）的成本加

成一般较高。

使用成本加成能做出合理的判断吗？一般来说不能。任何忽视当前需求、感知价值和竞争的定价方法都不可能制定出最优价格。只有当加成价格能带来预期销量时，成本加成定价法才能发挥作用。请看派克汉尼汾公司（Parker Hannifan）的例子。

派克汉尼汾公司 派克汉尼汾公司是一家为航天、运输和制造行业生产 80 万种零部件的制造商。当唐纳德 · 沃什科维茨（Donald Washkewicz）成为该公司的首席执行官时，公司定价方法只有一种：计算产品的生产和运输成本，然后在这之上加上一个统一的比例（通常是 35%）。虽然这个方法以前很管用，但沃什科维茨却促使公司像零售商一样思考问题，以收取消费者愿意支付的价格。这个做法开始时遭到公司 115 个不同部门的抵制，于是沃什科维茨列出了新定价方法失败的 50 个最常见原因，并宣称他只会接受不在该列表上的理由。通过这个新的定价方法，派克汉尼汾的产品根据竞争程度分成了四类。其中大约 1/3 的产品被认为在该领域具有独特价值，竞争程度很低，可以制定高价。现在每一个部门都有一个定价方面的专家来协助进行战略定价。生产工业配件的部门重新审查了 2 000 个不同的品目，得到的结论是有 28%的品目定价过低，提价幅度可达 3%～60%。[50]

尽管如此，加成定价法仍然很常见。第一，销售者计算成本比估计需求要容易得多，通过将价格和成本联系在一起，销售者可以简化定价。第二，当行业内所有的企业都采用这个方法定价时，价格会趋于相似，价格竞争也会较少。第三，许多人认为成本定价法对买方和卖方都更加公平，当买方的需求增加时，卖方不会趁此哄抬价格，同时卖方也可以得到正常的投资回报。

目标—收益定价法 在**目标—收益定价法**（target-return pricing）中，企业将制定能实现其目标投资回报率的价格。公共事业需要获得正常的投资回报，就采用了这种方法。

假设一个烤炉制造商投资 100 万美元并希望制定一个价格能使投资回报率达到 20%，即 20 万美元的投资回报。那么目标—收益价格可以通过以下公式得到：

$$\text{目标—收益价格}=\text{单位成本}+\frac{\text{期望回报率}\times\text{投入的资金}}{\text{预计销售量}}$$

$$=16+\frac{0.2\times1\ 000\ 000}{50\ 000}=20\ (\text{美元})$$

如果该制造商的成本和估计销量都是准确的，那它就能实现 20%的投资回报率。但是如果销量达不到 5 万个会怎样呢？制造商可以绘制一个盈亏平衡图，看看其他销量水平的情况（见图 14—5）。不管销量如何，固定成本都是 30 万美元。变动成本没有在图上表示出来，它会随销量的增加而增加。总成本等于固定成本和变动成本之和。总收入曲线从原点出发，然后随销量增加而提高。

总收入曲线和总成本曲线交于 30 000 这一点上，这就是盈亏平衡的销量。我们可以通过下面的公式计算：

$$\text{盈亏平衡销量}=\frac{\text{固定成本}}{\text{价格}-\text{单位变动成本}}=\frac{300\ 000}{20-10}=30\ 000\ (\text{个})$$

制造商当然希望在 20 美元的价格上能卖出 5 万个，这样它原先 100 万美元的

投资就能获得 20 万美元的回报，这取决于价格弹性和竞争者的价格。但是，目标—收益定价忽略了这些因素。制造商需要考虑不同的价格并估计它们对销量和利润的可能影响。

制造商也应寻找降低固定成本或变动成本的方法，因为较低的成本会降低其盈亏平衡的销量。得益于基础成本战略，宏碁能够通过底线价格来获取上网本的市场份额。它只通过零售商和其他销售点进行销售，所有的生产和组装实行外包，从而将管理费降到销售额的 8%。而戴尔的这一比例为 14%，惠普则为 15%。[51]

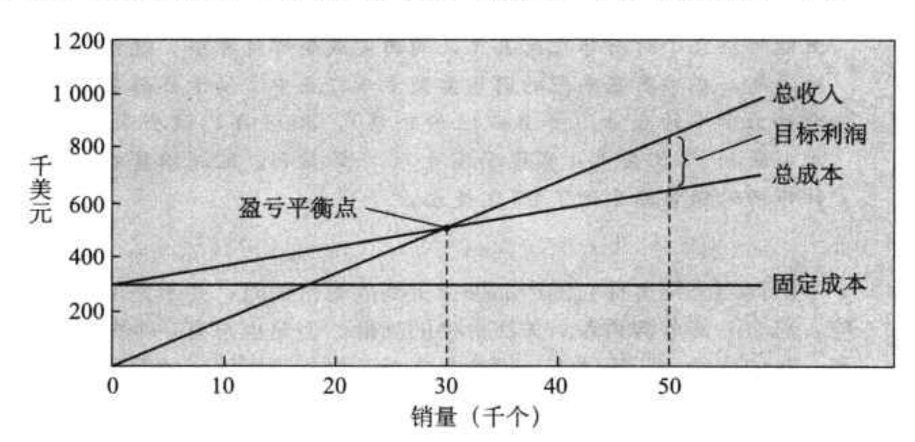


图 14—5　确定目标—收益价格和盈亏平衡销量的盈亏平衡图

感知价值定价法　越来越多的公司开始以消费者的**感知价值**（perceived value）作为定价基础。感知价值由几个因素构成，如消费者对产品性能的印象、交付渠道、质量担保、客户支持以及一些软属性（供应商的声誉、可信度和评价的美誉度）。公司必须实现其价值主张中所承诺的价值，而顾客也必须感知这一价值。企业可以采用营销组合的其他因素，如广告、销售队伍和互联网等来传达和强化消费者心中的感知价值。[52]

卡特彼勒就是利用感知价值来制定建筑设备的价格的。尽管其对手的类似拖拉机售价可能为 9 万美元，它却可以将其拖拉机的价格定为 10 万美元。如果潜在顾客问卡特彼勒的经销商为什么需要为卡特彼勒的拖拉机多支付 1 万美元时，经销商可以回答说：

90 000 美元	卡特彼勒与竞争者拖拉机完全对等时的价格
7 000 美元	卡特彼勒拖拉机的耐用性较竞争者卓越的溢价
6 000 美元	卡特彼勒更高可信度的溢价
5 000 美元	卡特彼勒更优质服务的溢价
2 000 美元	卡特彼勒更长期的零件质量担保的溢价
110 000 美元	体现卡特彼勒优越价值的正常价格
−10 000 美元	折扣
100 000 美元	最终价格

卡特彼勒的经销商可以很清楚地说明，虽然顾客需要支付 1 万美元的溢价，但实际上却得到了 2 万美元的额外价值。顾客会选择购买卡特彼勒的拖拉机，因为他相信卡特彼勒拖拉机总的使用成本较低。

确保顾客正确评估产品或服务的价值是至关重要的。下面来看看帕卡公司（PACCAR Inc.）的经验：

帕卡公司 帕卡公司是彼得比尔特（Peterbilt）卡车和肯沃斯（Kenworth）卡车的制造商，它通过对用户体验持续不断的全面关注实现了总价值最大化，因此它可以提出10%的产品溢价要求。合约货运公司（Contract Freighters trucking company），是帕卡公司20年来的忠实客户，刚刚又下了700辆卡车的新订单，尽管价格较高，但它们具有较高的感知价值——更高的可靠性、更高的贸易价值，甚至更豪华的内部装饰都可能吸引更好的司机。帕卡根据客户需要的规格定制卡车来对抗商品化趋势。该公司加强了技术投资并且能够在几小时而非几天甚至几周内完成新部件原型。这就使得它可以更频繁地更新。在燃料密集型的商用重型卡车行业中，帕卡公司是第一家大量生产混合动力卡车的企业（并且以溢价销售）。2008年，该公司总收入为150亿美元，获利10亿美元，实现了连续70年的盈利。欧洲销售破了纪录，并且零部件市场的销售额达到了23亿美元。[53]

然而当公司宣称它的产品提供更高的总价值时，并不是所有的顾客都会积极回应，总有一部分购买者只关注价格的高低。但是也总有一个典型的细分市场关心质量。在印度的孟买等城市，雨伞是将近三个月阴雨绵延的季风雨季中不可或缺的物品，印度的Stag雨伞制造商发现其处在与价格低廉的中国竞争者的艰苦价格战中。在意识到过多地牺牲了商品品质时，Stag的管理者决定提升质量，增加新的颜色、设计和特点，如内置高功率手电筒和事先录好的音乐。尽管价格较高，改进后的Stag雨伞的销售额明显增长。[54]

感知价值定价法的关键在于提供比竞争对手更独特的产品价值并向潜在购买者证明这一点。因此企业需要充分了解消费者的决策制定过程。例如，固特异公司发现很难对价格较高的新型轮胎收取溢价，尽管其创新特色延长了轮胎胎面的寿命。因为消费者不会参考价格来比较轮胎，他们往往倾向于价格最低的产品。固特异的解决方案是以预期的耐磨损英里数为其轮胎型号定价，而不是以产品的技术特点定价，这样会使得产品比较更加简单。[55]

公司可以尝试以下几种方式来确定其产品的价值：公司内部的管理判断、类似产品的价值、小组座谈、调查、试验、历史数据分析和联合分析。[56]表14—4列出了以价值为基础的定价法需考虑的六个关键因素。

表14—4　　以价值为基础的定价问题框架

1. 该细分市场的营销战略是什么？（供应商想要达成什么目标？供应商希望出现怎样的局面？）
2. 什么样的差别价值对目标客户是透明易懂的？（“透明”意味着目标客户很容易了解供应商如何计算其产品和下一个最佳替代品之间的差别价值，并且消费者可以用自己的数据进行证实。）
3. 下一个最佳替代品的价格是多少？
4. 供应商的市场供应物的成本是多少？
5. 初期和终期分别使用哪种定价策略？（“定价策略”是供应商对其产品定价的更改，如进行折扣，以激励消费者采取有利于供应商的行动。）
6. 消费者对于“公平”价格的期望是多少？

资料来源：James C. Anderson, Marc Wouters, and Wouter Van Rossum, “Why the Highest Price Isn't the Best Price,” *MIT Sloan Management Review* (Winter 2010), pp. 69-76.

价值定价法 近年来，一些公司采用了**价值定价法**（value pricing）：它们通过低价提供高质量的产品或服务赢得忠实顾客。价值定价法不是简单地制定低价，它要求企业重新安排经营活动，降低成本却不牺牲质量，吸引大量的注重产品价值的顾客。

价值定价法的最佳实践者有宜家、塔吉特和西南航空公司。在 20 世纪 90 年代初期，宝洁全线下调超市类消费品售价，如帮宝适、乐芙适纸尿裤、汰渍洗涤剂和 Folgers 咖啡等，以使其产品等于自身的价值，这一举动引起了不小的轰动。为此，宝洁公司重新设计了其开发、制造、分销、定价、营销和销售产品的方式，以便能够在供应链的每一点上提供更好的价值。[57]在 2005 年以 570 亿美元的价格（是其销售额的 5 倍）收购吉列后，宝洁旗下又增添了一个一直采用价值定价法的品牌。

吉列公司 2006 年，吉列推出了堪称"全球最好剃须刀"的锋速升级版 Fusion 动力和非动力系列，它装有 6 个刀片——前 5 个刀片用于普通剃须，后 1 个刀片用于修整微调。吉列在设计新产品和开拓新市场时，进行了大量的消费者调研，并进行积极宣传。在推出锋速系列的前身——锋速 3 系列后，吉列投入超过 12 亿美元用于产品研发。大约 9 000 人试用准新品后认为，与老的锋速 3 系列相比，2/3 的人更加喜欢新的升级版锋速剃须刀。为了支持这个新产品的推广，宝洁公司在美国本土市场投入了 2 亿美元，而向全球市场投入的资金超过 10 亿美元。回报呢？吉列在剃须刀和刀片市场获得了极高的领导地位，大约占据了全球 70%的市场份额，同时也获得了可观的溢价。与超级感应（Sensor Excel）刀片 5 片装 5.29 美元的价格相比，新的 Fusion Power 售价为 4 片装 14 美元。所有这些给公司的所有者宝洁带来了重要的、可持续的盈利能力。[58]

价值定价法还可以改变公司制定价格的习惯。一家销售和维修各种规格的电话线开关盒的企业发现，产品故障率和维修成本与盒内的开关数而非已安装盒子的货币价值成正比。然而，开关盒内的开关数各有不同。因此，该公司不再以安装总费用收费，开始以需要服务的开关总数为基础收费。[59]

价值定价法的一种重要的形式就是**天天低价法**（everyday low pricing，EDLP）。采用这种定价方法的零售商往往制定一个固定的低价，但很少进行价格促销或产品特卖。这些固定的价格减少了每周之间价格的不确定性，也减少了以促销为导向采用高—低定价法的竞争者。而采用**高—低定价法**（high-low pricing）的零售商，把日常价格定得较高，但却经常以低于天天低价的价格进行促销。[60]这两种定价策略都会影响消费者的价格判断。随着时间的推移，消费者可能会认为深度折扣（天天低价）的价格低于经常采取浅度折扣的高—低定价的价格，即使它们实际的平均价格相同。[61]

近年来，高—低定价法在很多领域都被天天低价取代，如丰田赛恩汽车（Toyota Scion）的经销商和诺德斯特龙等高级百货公司。但是天天低价运用的最好的是沃尔玛，实际上是它定义了这一方法。除了每月的一些特惠商品，沃尔玛还承诺对一些大品牌实行天天低价。

天天低价法向消费者提供了时间和金钱收益。丰田公司认为 Y 世代的目标客

户不愿意讨价还价，因为这很费时间。无论如何这些买家会在网上收集大量信息，因此丰田通过减少批准协商价格的经理的人数和销售广告的时间，将销售赛恩系列汽车的时间从行业平均水平的 4.5 小时降到 45 分钟。[62]一些经销商甚至将它们的整个营销战略建立在极端的天天低价基础上。

大创百货 大创百货（Daiso）是来自日本的著名生活用品一价店，最近在马来西亚的吉隆坡开设了分店，其门店总数达到 3 000 家，遍布全球 25 个国家，其中包括澳大利亚、中国、日本、韩国、科威特、沙特阿拉伯、新加坡、英国和美国等。在天天低价战略的基础上，这些连锁店都复制了日本百元店的模式。大创百货是提供愉悦、快速、便宜和轻松的购物体验的理想场所，所有商品都以相同的固定低价销售。例如，在吉隆坡店里，每件东西的售价都是 1.6 美元左右。每家店铺的库存中都包含来自日本的厨房用具、餐具、卫浴产品、家居用品、储存用具以及护肤品。吉隆坡的大创百货还引进了以前买不到的进口日本产品，例如香甜美味的薄脆饼干、糖果和饭味素等。事实上，大创百货出售多于 9 000 种的产品，并且每个月推出 1 000 多种新产品。[63]

零售商采用天天低价的重要原因在于经常进行促销成本很高，损害了消费者对货架上产品日常价格的信心。而且，消费者也没有时间和耐心去关注超市特惠或优惠券。然而，不可否认促销能够刺激和吸引消费者。因此，天天低价也不一定会成功。当超市面临日趋激烈的其他超市和替代渠道的竞争时，许多超市发现吸引顾客的关键在于将高—低定价和天天低价相结合，同时增加广告和促销。

随行就市定价法 在**随行就市定价法**（going-rate pricing）中，企业以竞争者的价格为基础进行定价，在钢铁、纸、化肥等由少数企业垄断的一些行业，所有的企业一般都收取相同的价格。小企业“跟随领导者”，它们会根据市场领导者的价格变化调整自己的价格，而不是根据自身的需求或成本变化。一些企业会收取一定的溢价或折扣，但是会保持价格差异。因此少数汽油零售商与主要石油公司相比，其汽油定价每加仑稍低几美分，但却会维持这一价格差异。

随行就市定价法十分普遍。当难以估计成本或竞争者的反应不明确时，企业会认为维持市价是个好方法，因为它是行业集体智慧的体现。

拍卖型定价法 通过网络交易市场可以出售从猪到二手车等各种商品，公司也可以通过它处理过多的存货和二手产品，于是拍卖定价法也越来越流行。以下是三种主要的拍卖定价形式和各自的定价过程：

- **英式拍卖（递增出价）**。有一个卖家和多个买家。比如在 eBay、亚马逊等网站上，卖家放一件商品，买家出价投标直至达到最高价格。报价最高者便可买到该商品。英式拍卖法如今应用于拍卖古董、牲畜、房产以及二手设备和车辆等。当看到 eBay 和其他票务代理商、黄牛和中介通过收取市场所能承受的交易费而获得巨大利益后，Ticketmaster 公司彻底改变了其售票方式，试图在数十亿美元的票务转售业务中分一杯羹。现在，该公司为 30%的包括克里斯蒂娜·阿奎莱拉（Christina Aguilera）、麦当娜等流行歌手的大型音乐巡演举行拍卖售票，并允许顾客在其网站上转售他们的门票。[64]

- **荷兰式拍卖（递减出价）**。有一个卖家和多个买家，或一个买家和多个卖家。在第一种情况下，拍卖者报出一个很高的价格，然后逐渐降低报价直至有竞投者接手。在第二种情况下，买家先说出想购买的商品，潜在的卖家通过提供最低价格来竞投。被艾瑞巴（Ariba）收购的 FreeMarket.com 曾经在 2003 年通过拍卖为皇家邮政集团（Royal Mail Group）（一家英国的公共邮政服务公司）节省了大约 250 万英镑。在这次拍卖会上，有 25 家航空公司为了它的国际货运业务而竞标。[65]
- **密封拍卖**。每一个供应商只能报出一个价格，而且不能知道其他人的报价。美国政府经常用这种方法进行采购。供应商不能报出低于其成本的价格，但也不能报得太高以免丢掉生意。二者互相权衡所产生的结果便可作为投标者的期望利润。[66]

瑞辉公司为医药研究者购买设备时曾采用反向拍卖的方法，让供应商在网上提交它们愿意成交的最低价格。但是，当企业通过在线拍卖获得的成本节约造成现在的供应商利润率降低时，供应商可能会认为企业在运用投机取巧的方法获得价格优惠。[67]在线拍卖以大量的竞投者、更高的经济收益和更低的定价结果透明度而使整体满意度提高、预期未来收益增加、投机行为减少。

□ 第六步： 制定最终价格

以上定价方法缩小了企业最终售价的取值范围。在确定产品的最终价格时，企业必须考虑一些其他因素，包括其他营销活动的影响、公司定价政策、收益—风险分担定价以及其他各方的影响。

其他营销活动的影响　最终价格的确定必须考虑该品牌相对于竞争者的质量和广告支出。在一项经典的研究中，保罗·法里斯（Paul Farris）和大卫·雷伯斯坦研究了 227 个消费者业务的相对价格、相对质量、相对广告支出之间的关系，并得出了以下结论[68]：

- 具有相对平均质量但广告预算较高的品牌能获得溢价。相对于不知名的产品，消费者更愿意为知名产品支付更高的价格。
- 具有最高质量和最高广告预算的品牌能制定最高售价。相反，质量最低、广告预算最少的产品售价最低。
- 对市场领导者来说，高价和高广告支出之间的正相关关系在产品生命周期的后几个阶段最明显。

这些发现说明，营销过程中价格并没有质量和其他利益那样重要。

公司定价政策　最终价格必须和公司的定价政策一致。同时，在某些情况下，企业并不排除进行定价惩罚。[69]

航空公司对更改折扣机票预订的顾客收取 150 美元。银行对一个月内经常取款或提前取出定期存款的人收取相应的费用。牙医、旅馆、租车公司和其他服务性公司，在顾客失约时会向顾客收取放空费。尽管这通常是理所当然的，但企业还是要慎重地使用此政策，以免造成客户流失。参见营销洞察专栏中的“隐性涨价”。

许多公司设立了单独的定价部门负责制定定价政策并设定或审批价格，其目的是保证销售员的报价对顾客合理，同时又能为公司带来利润。

营销洞察

隐性涨价

由于消费者十分抵制涨价，企业开始思考如何在不涨价的情况下增加收入。答案是通过对以往免费的功能收取额外的费用。虽然有些顾客讨厌一点一滴的小事都要收费的定价政策，但是这些小额费用却可以为公司带来巨大的收入。

这些数字可能十分惊人。电信业一直在积极增加收费，在设备安装、服务更改、服务终止、号码查询、检测评估、号码可携和电缆连接设备等方面收取了消费者数十亿美元。而消费者进行网上支付账单、退票或者使用自动取款机的费用给银行带来数十亿美元的年收入。

2009 年，信用卡公司面临一系列改革来改变某些最受诟病的做法，包括急剧的利率变动和逾期缴付费，它们的对策则是用新方法来提高收入，如为浮动利率卡设置利率底线、提高较低余额的银行账户的逾期付款罚金，以及向不活跃的信用卡收取闲置费。

费用的膨胀会带来一些后果。当标价保持不变时，它们可能会低估通货膨胀。这也使得消费者更难将其与竞争对手的产品相比较。虽然有许多消费者组织在迫使公司减少一些费用，但并不是都能得到州政府和当地政府的支持，因为政府也在通过一些额外的费用、罚款等来增加必要的收入。

企业将收取额外费用视为既不会导致顾客流失，又能收回成本的唯一合理可行的方法。许多人认为对那些花费了更多成本的附加服务收取费用是应当的，这比对所有顾客，不管他们是否享受了该服务都收取同样的金额更加合理。对相关的服务收取费用是一种保持低成本的方法。有些公司也通过额外收费来排挤掉那些不能给公司带来利润的顾客，或者迫使他们改变其购买行为。

最终，额外费用的可行性是由市场和消费者决定的。消费者要么愿意打开钱包支付费用，要么离开。

资料来源：Alexis Leondis and Jeff Plungis, "The Latest Credit Card Tricks," *Bloomberg BusinessWeek*, December28, 2009&January 4, 2010, p. 95; Brian Burnsed, "A New Front in the Credit Card Wars," *BusinessWeek*, November 9, 2009, p. 60; Kathy Chu, "Credit Card Fees Can Suck You In," *USA Today*, December 15, 2006; Michael Arndt, "Fees! Fees! Fees!" *BusinessWeek*, September 29, 2003, pp. 99－104; "The Price is Wrong," *Economist*, May 25, 2002, pp. 59－60.

收益—风险分担定价　顾客可能因为感知风险过高而拒绝接受销售者的建议。当产品并没有实现所承诺的全部价值时，销售者可以选择为顾客承担部分或全部风险。一些近期的风险分担应用包括大型计算机硬件采购和大工会的健康计划。

著名的医疗用品公司百特成功地和保健护理提供商哥伦比亚/HCA 公司签订了一个有关管理信息系统的合约，以保证百特在 8 年内能够节省上百万美元的日常开销。当越来越多的企业向客户承诺使用它们的设备能节省开支时，企业必须保证能实现承诺；但是当顾客获得超过预期的收益时，企业也应该分一杯羹。

价格对其他各方的影响　分销商和经销商对预期价格有什么反应呢？[70] 如果它们得不到足够的利润，它们会选择不把产品推向市场。销售人员是否愿意以这个价格出售商品？竞争者会做出什么反应？当供应商看到公司的价格时是否会提高它们的价格？政府是否会干预、阻止公司制定这个价格？

美国的立法机构规定，企业必须单独制定价格，不能与其竞争者商议，操纵价格是违法的。许多联邦和州的法规都保护消费者免受欺骗性定价带来的损失。例如

公司制定很高的“一般”价格，然后以接近以往平均价格的水平进行促销优惠，这是违法的。

■ 调整价格

公司一般不会只设定一个单一的价格，而是会制定一个考虑了区域需求、成本差异、细分市场要求、购买时间、订单量、交货频率、担保、服务合同和其他因素在内的定价系统。由于存在折扣、补贴、促销等活动，公司几乎不可能从销售的每一件单位商品中获得等量的利润。下面我们一起讨论以下价格调整策略：地理定价、价格折扣和补贴、促销定价和差别定价。

□ 地理定价（现金、对销贸易、易货贸易）

运用地理定价法，企业需要确定如何对不同国家和地区的顾客定价。企业应该对较远的顾客制定较高的售价以补偿较高的运费，还是以更低的售价来争取更多的生意？企业应该如何处理汇率问题和不同货币的走势？

另一个问题就是如何支付。当顾客缺少足够的硬通货支付货款时，这个问题就显得尤为重要。许多购买者希望以其他商品来冲抵货款，即**对销贸易**（countertrade）。美国企业如果想得到生意，就经常需要进行对销贸易。对销贸易占世界贸易总额的 15%～20%，而且还有几种不同的形式[71]：

- **易货贸易**。买卖双方直接交换商品，不涉及现金和第三方的参与。
- **补偿贸易**。卖方收取一定比例的现金货款，剩余金额以货品抵消。一个英国的飞机制造商出售飞机给巴西时就收取总价款 70%的现金和 30%的咖啡。
- **回购协议**。卖方将厂房、设备或技术卖给另一个国家，并同意对方用出售的设备所生产的产品支付部分款项。一家美国化工公司为一家印度公司建造了一座工厂，并同意对方先支付部分现金，其余款项用该厂生产的化学品来偿还。
- **对销**。卖方收到全额现金，但是同意在规定时间内将其中大部分在该国消费。例如，百事可乐公司将其可乐糖浆卖到俄罗斯，收取卢布，而且同意以一定的价格购买俄国的伏特加酒并在美国销售。

□ 价格折扣和补贴

大多数公司都会调整它们的标价，为预付货款、团购和反季节销售提供价格折扣和补贴（见表 14—5）。[72]公司这样做时必须非常小心，以免使利润远低于计划水平。[73]

表 14—5　价格折扣和补贴

折扣	对即时付款的顾客的一种价格优惠。典型的例子是“2/10，30 付清”。意思是账款在 30 天内到期，如果顾客在 10 天内付款可以得到 2%的折扣。
数量折扣	针对大批量购买顾客的一种价格优惠。典型的例子是“少于 100 件每件 10 美元，100 件及以上则每件 9 美元”。数量折扣必须公平地提供给所有顾客，而且不能超过销售者的成本节约。它可以针对每一笔订单，也可以针对一段时间内的所有订单。

功能折扣	也称为贸易折扣，是制造商向在产品销售过程中发挥某些作用（如出售、储存、记录等）的贸易渠道成员所提供的折扣。制造商必须对每个渠道内成员提供相同的功能折扣。
季节折扣	对购买过季商品的顾客的一种优惠政策。宾馆、汽车旅馆和航空公司在淡季时都提供季节折扣。
补贴	为了吸引经销商参与到某些项目中而提供的额外补贴。以旧换新是用旧商品换新商品时的补贴。促销补贴是为了奖励经销商参与广告和销售支持活动的补贴。

折扣定价已经成为众多企业提供产品和服务时的常用手段，推销员为了达成交易也会轻易提供折扣。但是很快人们便怀疑公司的标价本身就包含“让利优惠空间”，折扣变成正常现象，产品或服务的感知价值也就降低了。一些品类的产品就由于常年打折而自毁前程。

一些产量过剩的公司经常会提供折扣，甚至开始以很大的折扣提供给零售商作为其自有品牌产品。但是由于自有品牌定价较低，可能会侵蚀制造商的品牌价值。制造商应该充分考虑向零售商提供折扣的影响，因为提供折扣虽追求了短期销量目标，却有可能损害公司的长期利润。

只有具有更高收入和产品参与度的顾客愿意为优质的特性、客户服务、质量、额外的便利和品牌支付更高的价格。所以有实力的著名品牌通过价格折扣来应对价格战的做法可能是错误的。同时，如果公司可以通过折扣得到相应的回报，折扣将是一种很有用的工具，例如客户同意签订更长期的合同、同意在线订购而为公司节省开支，或者进行大宗买卖。

销售经理需要监测获得折扣的顾客比例、平均折扣和那些过分依赖折扣的推销人员。更高层的管理人员应当进行**净价格分析**（net price analysis），以计算出产品或服务的真实价格。真实价格不仅受到折扣的影响，许多其他支出也会降低实际价格（见“促销定价”部分）：假设公司的标价为 3 000 美元，平均折扣为 300 美元，公司的促销费用平均为 450 美元（标价的 15%），合作广告费用的 150 美元给了零售商以支持其产品销售。该公司产品的净价格为 2 100 美元，而不是3 000美元。

□ 促销定价

公司可以运用多种定价方法刺激消费者进行早期购买：

- **亏本出售定价法**。超市和百货商场通常会降低知名品牌的价格，以增加店面客流量。如果额外的销售收入能补偿特价商品的低利润率，那么这样做是有好处的。被亏本出售的产品制造商通常反对这样做，因为这会损害它们的品牌形象，而且会引起以标价出售的零售商的不满。为了阻止中间商这样做，制造商会四处游说，希望能通过维持零售价格法案，但这样的法律已经被废止了。
- **特殊事件定价法**。在某些特定的时节，销售者可能会制定特殊的价格以吸引更多顾客，例如每年 8 月都会有“返校特卖”。
- **特殊顾客定价法**。销售者专门向某些特定的消费者提供特殊的价格。慢跑体育用品公司对其“奔跑美国俱乐部”（Run America Club）的成员独家提供网上优惠，其折扣幅度比一般消费者多出一倍。[74]
- **现金折扣**。汽车公司和其他消费品公司通常会提供现金回扣，促使顾客在特

定的时间内购买商家的商品。折扣有助于在不降低标价的情况下清理存货。

- **低息贷款**。公司可以不用降价，而是向顾客提供低息贷款。汽车生产商用无息贷款来吸引更多的顾客。
- **较长付款期限**。销售者，尤其是抵押贷款银行和汽车公司，通过延长贷款期限来降低每月还款额。顾客通常不太关心贷款成本（利率），而更关心的是每月需要承担的还款额。
- **担保和服务合同**。公司可以提供更长的免费或低价保修服务以及服务合同，以此来增加销量。
- **心理折扣**。这种策略是故意给产品定一个高价，然后大幅度降价出售。例如“原价 359 美元，现价 299 美元”。从正常价格开始打折是合法的促销定价行为。联邦贸易委员会和商业改进局（Better Business Bureaus）正在打击不合法的折价策略。

促销定价通常是个“零和博弈”。如果这种方法有效，则竞争者争相效仿而导致其失效。如果无效，企业就浪费了本可以投入到其他营销工具的资金，如提高产品质量和服务，或通过广告强化产品形象等。

□ 差别定价

企业经常会调整它们的基础价格，以适应顾客、产品、地区等差异。兰斯恩德公司生产多种不同款式、质地和质量的男士衬衫。在 2010 年 1 月，一件白色钉扣式男式衬衫的价格可能低至 14.99 美元，也可能高至 79.5 美元。[75]

当企业以两个或两个以上的价格出售同一服务或产品，但并没有反映出明显的成本差异时，就存在**价格歧视**（price discrimination）。在一级价格歧视下，销售者根据每个消费者的需求强度单独制定价格。

在二级价格歧视下，销售者对购买量大的顾客收取较低的价格。然而在手机服务等一些特定服务中，分级定价导致消费者为了更高层次的使用支付更多费用。例如随着 iPhone 的出现，3%的用户占用了 AT&T 公司 40%的网络流量，最终导致昂贵的网络升级。[76]

在三级价格歧视下，销售者对不同层次的顾客收取不同的价格，如下所示：

- **顾客细分市场定价**。不同的顾客群对同样的产品或服务支付不同的价格。例如，博物馆对学生和老人收取的门票价格较低。
- **产品样式定价**。不同规格的产品售价不同，但是与其成本变化不成比例。依云（Evian）48 盎司的瓶装矿泉水售价为 2 美元，而 1.7 盎司同样的保湿喷雾售价为 6 美元。
- **形象定价**。根据产品形象的差异，一些公司为同样的产品设定两个不同的价格水平。香水制造商可以将香水装在一个瓶子里，给它一个名称和形象，然后以每盎司 10 美元的价格出售。它也可以将同样的香水装入另一个瓶子中，给它另一个名字和形象，然后以每盎司 30 美元的价格出售。
- **渠道定价**。可口可乐公司根据消费者购买渠道（高级餐厅、快餐店、自动售货机等）的不同而收取不同的价格。
- **位置定价**。即使成本相同，同样的产品在不同的位置也可能不同。电影院根据观众对座位位置的偏好制定不同的座位价格。
- **时间定价**。价格会因季节、天或小时的不同而变化。公用事业部门根据一天

中的时段或工作日和休息日的不同对商业用户收取不同的能源价格。餐厅向早到的顾客收取较低的价格，一些旅馆在周末收费较低。

航运业和酒店业使用收益管理系统进行**收益定价**（yield pricing）。它们为数量有限的早期购买者提供折扣，而后期购买则价格较高，存货到期前卖出的价格最低。[77]在同一次航班上，根据座位的等级、时间（早上或晚上）、日期（工作日或周末）、季节、乘客的雇主、过去的业务往来以及身份（年轻人、军人、老人）等的不同而收取不同的费用。

这就是为什么从纽约到迈阿密的航班中，你花了 200 美元却和支付了 1 290 美元的人坐在一起。大陆航空公司每天有 2 000 个航班，每个航班中有 10～20 种不等的价格。大陆航空可以提前 330 天预订机票，而且不同的日期价格不同。无论何时，市场中都有 700 多万种价格。在一个跟踪价格差异和竞争价格的系统中，航空公司每天改变 75 000 次价格。设计这个系统的目的是惩罚那些做事拖拖拉拉的人，并向他们收取可能的最高价格。

向不同顾客收取不同的价格并经常调整价格这一现象越来越常见。[78]许多公司都开始用软件包来实时监控顾客对不同价格变化的反应。然而，不断的价格变化对我们所关注的顾客关系可能是棘手的问题。研究表明，当买卖双方之间不存在联结关系时，持续的价格变化是最有效的。要让差别定价法发挥作用，一种办法就是为顾客提供正好能满足他们需要的产品和服务，使他们很难进行价格比较。

然而，大多数公司都偏向于将价格差异视为一种对好的行为的奖励，而不是惩罚。例如，APL 货运公司对那些能准确估计所需装货空间且较早预订的顾客收取较低的费用作为奖励。消费者也慢慢学会如何避免多付款价。他们改变了以往的购买行为，认识到价格经常会随渠道、产品、顾客和时间而变化，并逐步适应动态定价的新现状。

大多数消费者可能并不知道他们成为价格歧视对象的可能性有多高。例如，维多利亚的秘密等产品目录零售商会定期寄出商品相同而售价不同的产品目录。住在挥金如土地区的顾客可能只会看到高价产品。办公用品超市史泰博也会发出售价不同的办公用品目录。

我们知道有一些价格歧视（对同一个贸易集团的不同人收取不同的价格）是违法的。但是，如果厂商可以证明当向不同的零售商出售不同数量或质量的同种产品时成本不同，那么这就是合法的。掠夺性定价法——以低于成本的价格出售从而破坏竞争——却是不合法的。[79]

要使差别定价法发挥作用，还需要具备以下条件：第一，市场必须是可分割的，每个细分市场具有不同的需求强度；第二，低价市场的人不能够将产品运到高价市场出售；第三，在高价细分市场，竞争者的价格不能低于公司价格；第四，市场细分的成本必须低于从价格歧视中得到的收益；第五，这个做法不会引起消费者的不满和厌恶；第六，价格歧视的形式必须合法。[80]

■ 发起和应对价格变化

企业经常需要降价或提价。

□ 发动降价

在一些情况下，企业必须降价。一种情况就是工厂产能过剩：企业需要额外的生意，但却无法通过加大营销力度、改进产品或其他方法得到。有时企业降价是为了通过较低的成本来主导市场；或者一开始成本就低于竞争对手，也可能是希望通过降价获得市场份额并降低成本。

但是，为了留住顾客或打败竞争者的降价行为经常会使顾客要求进一步的价格优惠，并让推销人员接受这一要求。[81]降价策略还可能产生其他困境：

- **低质量困境。**顾客会认为产品的质量低。
- **脆弱的市场份额困境。**低价策略能够赢得市场份额却得不到顾客忠诚。这些顾客今后可能会转向价格更低的企业。
- **浅口袋困境。**和低价者相比，价格高的竞争者更具有持久力，因为它们有更多的现金储备。
- **价格战困境。**竞争者制定更低的价格，从而引发价格战。[82]

顾客经常会对价格变化的动机产生疑问。[83]他们会猜测这个产品将被新产品所取代；或是该产品有缺陷，销量不好；要么是公司陷入了财务困境；更有甚者认为价格会进一步下调；或者产品的质量降低了。企业必须仔细分析这些问题。

□ 发动提价

一次成功的提价能带来巨大的利润。比如，如果公司的销售利润率是 3%，在销量不变的情况下，提价 1%将使利润增加 33%，这可以从表 14—6 中看出。我们假设售价为 10 美元的产品卖出了 100 件，成本为 970 美元，那么其利润为 30 美元，销售利润是 3%。如果销量不变，提价 10 美分后（即提价 1%），它的利润增长了 33%。

表 14—6　提价前后的利润

	提价前	提价后
价格	10 美元	10.10 美元（提价 1%）
销量	100 件	100 件
收入	1 000 美元	1 010 美元
成本	−970 美元	−970 美元
利润	30 美元	40 美元（利润增长 33.33%）

引起产品提价的主要原因是成本膨胀。如果成本的提高和生产率的提高不匹配，就会压低产品利润率，从而引发新一轮的提价。考虑到未来的通胀和政府对价格的控制，企业提价的幅度一般会超过成本增长的幅度，这种做法称为预期定价。

涨价的另一个原因是需求过度。当企业的供应无法满足所有的顾客时，它就会提高售价、限量供应或二者兼用。提价可以表现为以下几种形式，不同的方法对顾客的影响不同。

- **延迟报价。**企业在产品完成或出售前并不制定最终的价格。这种定价方法常用于提前期较长的行业，如工业建筑和重型机械等。
- **自动调整条款。**企业要求顾客支付当天的价格和交货前由于通胀带来的全部

或部分费用。自动调整条款以某些特定的价格指数为提价基础，广泛运用于大型的工业项目，如飞机制造和桥梁建设。

- **分开计价。** 企业维持原价不变，但对原来的产品的一个或几个部分的服务另外收费，如送货和安装。汽车公司有时将高端音响娱乐系统和全球定位导航系统作为汽车的附属品而另外收费。
- **减少折扣。** 企业要求销售人员不要提供正常的现金和数量折扣。

虽然有时涨价也会向消费者传达正面的信息，例如产品很畅销、价值很高，但通常消费者都不喜欢涨价。涨价时，企业应该避免形成价格欺诈的形象。[84]可口可乐公司将自动售卖机中的产品随温度的升高而涨价，亚马逊根据购买时段的不同而变化价格，这些都成为头版新闻。公司提供的产品或服务越相似，消费者就越容易认为涨价是不合理的。因此，通过产品定制、差别化和广告传播等明示差异就变得至关重要了。[85]

一般来说，相比于突然的、大幅度的涨价，消费者比较偏好小幅度的有规律的提价。他们的记忆很长久，会抛弃认为有价格欺诈嫌疑的企业。如果价格提高但没有相应的品牌价值投资，低价竞争带来的威胁就增大了。消费者可能会愿意买低价产品，因为他们无法确定购买的高价品牌是否值得。

有一些方法可以避免在涨价时引起消费者的震惊和反感。一种方法是要让涨价显得合情合理，例如提前通知消费者，以便他们可以预购或到其他地方购买，对大幅度提价必须给出合理的解释。另一种很好的方法是先小幅度不明显地提价，如减少折扣、提高最小订购量、减产利润率低的产品等。在签订长期合同或协议时，应该包含以国内价格指数为基础的自动调整条款。[86]

考虑到消费者对涨价的强烈抵制，厂商研究出一些避免名义涨价但实际上变相涨价的替代方法。下面列出的是一些常用方法：

- 减少产品的量而不是涨价。例如，好时食品的糖果标价不变却减少了重量，而雀巢则加价不加量。
- 使用更便宜的材料或原料。许多糖果公司用合成的巧克力应对可可粉价格的上涨。
- 减少或消除产品的一些特性。西尔斯简化了多家店铺的设计，从而与折扣商店里的商品竞争。
- 取消或减少产品服务，如安装或免费送货等。
- 采用更便宜的包装材料或更大的包装尺寸。
- 减少产品的规格或品种。
- 创立新的经济型品牌。宝石（Jewel）食品商店引进了 170 多个无牌产品，以低于国内品牌 10%～30%的价格出售。

□ 应对竞争者的价格变化

当竞争者降价时，企业应该如何应对？一般来说，应该因地制宜。企业应当考虑到产品在生命周期中所处的阶段、它在产品组合中的重要性、竞争者的意图和资源、市场的价格和质量敏感度、成本随着规模变化的情况以及企业的其他投资机会。

在产品高度同质的市场，企业应该寻求方法强化它的附加产品。如果找不到方法，企业可能就需要降价了。当提价对整个行业不利时，在同质产品市场上即使竞

争对手提高了价格，其他企业也不一定会跟随。这时，市场领导者需要把价格降至原来的水平。

在异质产品市场上，企业就具有更多的自主权了。它需要考虑以下问题：(1) 竞争者为什么要改变价格？是为了抢占市场、充分利用过剩的生产能力来应对成本变化，还是引起行业范围内的价格变化？(2) 竞争对手的价格变化是暂时的还是长久的？(3) 如果企业维持现状，那它的市场份额和利润会发生什么变化？其他企业会做出反应吗？(4) 竞争对手和其他企业会对各种可能的反应再采取何种应对措施？

市场领导者经常会面临小企业大幅度降价以争夺市场份额的情况。富士利用价格打击柯达，舒适（Schick）剃须刀挑战吉列，AMD 则直击英特尔。知名品牌还面临自有品牌的低价竞争。应对低成本竞争者的三种常见反应如下：(1) 进一步区分产品或服务；(2) 推出低成本业务；(3) 再造一个低成本的竞争项目。[87] 正确的战略取决于公司创造更多需求或削减成本的能力。

当挑战来临时，详细地分析各种备选方案可能并不可行。企业需要在数小时或数天内做出决策，尤其是在那些价格多变、反应迅速的行业，如肉类加工业、木料业或石油工业等。这时最佳的应对之策就是预计竞争者可能的价格变化，并制定应对措施。

◉ 小 结

1. 尽管在现代营销中，非价格因素越来越重要，但价格仍然是营销组合中的重要部分。价格是在营销组合中唯一能带来收益的因素，而其他因素则会产生成本。然而，在不断变化的经济和技术环境中，定价决策变得越来越具有挑战性。

2. 在制定定价政策时，企业要遵循六个步骤：选择定价目标，估计需求曲线和在每个价格上最可能的销量，估计不同的产出水平、不同的生产经验累积水平、不同的营销产品所带来的成本的变化，分析竞争者的成本、价格和供应物，选择定价方法，制定最终价格。

3. 公司一般不会只设定单一的价格，还会制定一个考虑了区域需求、成本差异、细分市场要求、购买时间、订单量和其他因素在内的定价系统。有以下几种价格调整策略：(1) 地理定价；(2) 价格折扣和补贴；(3) 促销定价；(4) 差别定价。

4. 企业经常需要调整价格。降价有可能是由于过剩的生产能力、减少的市场份额、低价占领市场的愿望或经济衰退导致的。涨价则可能是由成本膨胀或需求过度引起的。企业提价时必须仔细处理顾客的反应。

5. 企业必须预测竞争者的价格变化并制定应对预案，可以通过保持或改变价格和质量等方法应对。

6. 当面临竞争者的价格变化时，企业应努力明确竞争者的意图和可能的持续时间。应对策略通常取决于产品是同质的还是异质的。被低价竞争者攻击的市场领导者可以通过更好的差异化战略、推出自己的低价品牌或是进行全面的改革等方法来应对。

◉ 营销应用

营销辩论：正确的价格是公平的价格吗？

价格的制定通常是为了满足需求，或者反映顾客愿意为产品或服务支付的费用。但是，一些批评者却对一瓶水 2 美元、一双跑鞋 150 美元、一张音乐会门票 500 美元的现象感到十分厌恶。

辩论双方

正方：价格应该反映消费者愿意支付的价值。

反方：价格只应该反映生产产品或交付服务时所消耗的成本。

营销讨论：定价方法

思考本章所阐述的各种定价方法：成本加成定价法、目标—收益定价法、感知价值定价法、价值定价法、随行就市定价法和拍卖定价法。作为一个消费者，你最喜欢哪种方法？为什么？如果平均价格相同，你更喜欢以下哪种方法：（1）企业制定一个价格并且固定不变；（2）平常大多数时候价格较高，但在某些特定场合给予稍微的折扣或特价？

◉ 卓越营销案例

eBay 公司

1995年，伊朗裔法籍移民皮埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidayar）创立了一个拍卖网站，在这里人人都有平等的渠道通向全球市场。当第一位收藏者以14.83美元的价格买下第一件物品——一支坏了的激光棒时，奥米迪亚简直不敢相信。* 很快这个网站就成长为更大型的拍卖网站，消费者可以在这里拍卖棒球卡和芭比娃娃等收藏品。很快，个人消费者和小企业发现通过eBay可以使他们很便捷地接触到新的消费者和其他企业。大公司则将它视为销售大量滞销存货的好机会。今天，人们可以在这个全世界最大的网上市场中购买和销售几乎任何产品和服务。只要不违反法律和eBay的规则及政策，销售者可以挂出任何商品，从计算机、家电到汽车、房地产都有可能。

通过帮助买家得到最佳价格，并让他们决定他们愿意支付的价格，eBay的成功引起了一场定价革命，使得买卖双方都获得满足。顾客拥有了选择价格的权利，而网站的效率和广泛的影响范围又让卖家获得了很高的利润。近年来，买卖双方都将eBay用作了解市场价值的非正式指南。甚至当那些有新产品设计的公司想知道从复印机到DVD播放器等任意商品的现行价格时，它们也会查看eBay。

eBay进行了政策演变，向那些不想等待拍卖并且愿意支付卖家开出价格的消费者提供了固定价格"立即购买"选项。卖家也可以通过"最佳报价"选项来使用允许卖家还价、接受或拒绝一个报价的固定定价格式。

eBay在全球范围内的影响显而易见。2009年，eBay上商品销售总额达到600亿美元，也就是说，几乎是平均每秒售出2 000美元。网站拥有4.05亿注册用户，9 000万活跃用户以及每月8 100万名绝对访客。超过100万的会员通过该网站谋生。但是，eBay自身并不购买任何存货和商品。它通过从拍卖交易中收取费用来盈利：在每一件商品以拍卖价格或固定价格为基础的成交费上增加登录费。例如，如果一件商品以60美元的价格出售，卖家支付前25美元的8.75%（2.19美元），加上余下35美元的3.5%（1.23美元）。此次交易的最终价值费为3.42美元。这一定价策略是为了吸引那些高交易量的卖家并阻止那些只卖少量价格低廉商品的人。eBay在世界范围内的业务已延伸到其他各类产品，从船只、汽车、旅行和票务到保健、美容、家居和园艺，如今收藏品的交易额只占eBay销售额的一小部分。

eBay的商业模式基于连接个体，否则他们可能毫无关联。这是第一个在线社交网络，比Twitter和Facebook早问世好几年，顾客的信任是eBay取得成功的关键。起初有人质疑消费者是否愿意购买来自陌生人的产品，奥米迪亚则相信人性本善，eBay公司的发起

---

* 有人误以为eBay是"奥米迪亚为帮助女友寻找并收集佩姿糖果盒（Pez candy dispenser）而创建的"。但是，这个传闻只不过是一个员工编造出来的，目的是吸引大家对公司的最初关注。

人很好地完成了两件事：他们努力地将其网站建成一个社区，并且开发相应的工具帮助增强陌生人之间的信任。通过每次交易后的反馈，eBay追踪并展示买卖双方的信誉度。2007年，eBay通过增加四种卖家评价类别来扩大其反馈服务：商品与描述相符、沟通情况、发货时间、运输和处理效率。这些评价是匿名的，但是其他买家可见。评价排名最高的卖家出现在搜索结果顶部。

通过“顾客的声音”方案，数百万充满激情的顾客在eBay做出重要决策时可以发表自己的意见。每隔几个月eBay就会邀请十几名买家和卖家，询问他们关于网站的使用情况和eBay需要改善的地方。eBay每周至少召开两次长达一个小时的电话会议，对网站的新特色或政策进行民意调查。其结果是用户（eBay的顾客）感觉像主人，他们有动力帮助公司开辟新的领域。

通过增加服务、伙伴关系和投资，eBay继续扩大自身建立社区和联系世界各地的人的能力。2002年，eBay注册会员表明贝宝（PayPal）是人们首选的付款方式后，该公司收购了贝宝在线支付业务。这笔收购降低了货币和语言障碍，使得商家可以轻松地将商品销往世界各地。2005年，eBay又收购了Skype互联网语音和视频通信服务，这使得买卖双方可以进行免费的音频或视频交流，也为eBay带来了额外收入。然而，2009年，eBay出售了Skype大多数的股份以便更专注于电子商务和支付业务，这一政策促使该公司收购了Shopping.com，StubHub，Bill Me Later等网站。如今eBay在全球涉足了39个市场。

尽管eBay是互联网泡沫时期的宠儿并且自那时起已经取得巨大的成功，但它并非没有挑战。其中包括全球经济衰退、与谷歌的竞争加剧以及进行全球扩张过程中遇到的困难（如进入棘手的中国市场）。eBay前任首席执行官梅格·惠特曼（Meg Whitman）在领导公司十年后于2008年退休，其继任者为约翰·唐纳修（John Donahue）。在他新的领导政策下，公司继续将重点放在其成立之初的一个信念上：通过强有力的承诺和技术投资帮助人们进行联系。近期的措施包括采用手机应用程序与iPhone整合，以及成为更加环保的企业，这些帮助eBay排在《新闻周刊》评选的最环保企业榜单前列，并且连续多年被《财富》杂志评为全美百强最佳雇主。

[问题]

1. 作为在线拍卖市场，eBay为什么能取得成功而众多其他网站却遭遇失利？

2. 试评价eBay的收费结构。这是否是最佳模式？还有可改善之处吗？请说明你的理由和建议。

3. eBay的下一步计划是什么？当它同时需要买卖双方时应该如何保持增长？这种增长从何而来？

资料来源：Douglas MacMillan, “Can eBay Get Its Tech Savvy Back?” *BusinessWeek*, June 22, 2009, pp. 48－49; Cattherine Holahan, “eBay's New Tough Love CEO,” *BusinessWeek*, February 4, 2008, pp. 58－59; Adam Lashinsky, “Building eBay 2.0,” *Fortune*, October 16, 2006, pp. 161－64; Matthew Creamer, “A Million Marketers,” *Advertising Age*, June 26, 2006, pp. 1, 71; Clive Thompson, “eBay Heads East,” *Fast Company* (July-August 2006): 87－89; Glen L. Urban, “The Emerging Era of Customer Advocacy,” *MIT Sloan Management Review* (Winter 2004): 77－82; www.ebay.com.

美国西南航空公司

美国西南航空公司于1971年进入航空业，当时它的资金很少，但却有很多特色。该公司用“具有爱的航空公司”名号进行营销，将鲜红色的心作为其第一个特色标志，并用有趣滑稽的动作来创造口碑和新业务。穿着橘红色热裤的乘务员会提供爱的食品（花生）和爱的魔药（饮料）。

随着西南航空公司的发展，其广告重点展示了低票价、航班频繁、准时到达、最高安全纪录以及行李免费运送的特点。在所有的传播活动中，西南航空使用幽默来自嘲，并传递其亲切、友好的特色。在一则电视广

告中，一个花生小袋子上面写着："这看起来像西南航空的午餐，也像是我们的票价。"它正在进行的"想离开吗?"推广活动使用了一种尴尬的境况来取悦消费者。而它的口号"丁！你可以在国内自由走动了"也是其飞行公告中的自我嘲弄。这种轻松的态度通过公告板上的娱乐化内容、工作人员在终点站忽然唱起歌以及个性化的飞机展示出来。这些个性化的飞机包括被画成"飞行的逆戟鲸"的三架航班，画得像得克萨斯州旗的"龙星一号"（Lone Star One）和象征着航空公司与 NBA 的合作伙伴关系的"灌篮一号"（Slam Dunk One）。

西南航空公司的商业模式是流线型业务，这种模式的结果是票价较低和消费者的满意。该公司采取了多项措施来节约资金，并通过低票价来将其节约的资金转移给客户。它每天有 3 100 次短途的"点对点"飞行，每架飞机比其他航空公司运送更多的乘客。每架飞机每天平均进行 6.25 次飞行，即大约 12 小时的飞行时间。西南航空可以完成这样的壮举，是因为它避免了传统的**"中心辐射式系统"**（hub-and-spoke system），并且停航服务非常快速。成立初期，飞机在机场的停航时间不超过 10 分钟，现在其平均停航时间也只有 20～30 分钟。这在航空行业中仍是最好的，相当于行业平均停航时间的一半。这要归功于西南航空公司独特的登机过程。与传统的分配座位不同，乘客登机的时候会被分为三个组（A，B，C）并得到一个数字，这个数字告诉他们在登机口排队的位置。A 组最先登机，并且他们能够坐在自己喜欢的任何位置。

西南航空正通过进入其他航空公司定价过高并且服务不周的新市场中求得发展。公司认为，当进入一个新的市场后，它可以使票价下降 1/3～1/2。它还通过降价让以前那些买不起机票的人能够买得起，以此来扩大它原有的市场。西南航空现在为 35 个州的 68 座城市提供服务，通常都为拥有较小的机场、较低的登机费和较少拥塞的二线城市，选择它们的另一个原因是为了减少停航时间和降低票价。

西南航空的另一个独特的成本节约策略是所有航线都使用波音 737 飞机。这能够简化飞行员、乘务员和机械师的培训过程，并且管理部门能更方便地替换飞机、重新安排机组人员以及快速地调任机械师。

飞机燃油是航空公司最大的支出。根据业内贸易集团——航空运输协会（ATA）的消息，飞机燃油现在已经占到了票价的 40%，而 8 年前这一数字为 15%。西南航空的最大成本节约技术和竞争优势在于，它具有一项燃油价格期货计划，会提前数年购买燃油进货权。许多长期合同使它能够以 51 美元一桶的价格购买燃油，尤其是 21 世纪初的石油危机期间，油价涨到 100 美元一桶时，这节约了大量的成本。分析人士估计，燃油价格期货计划为西南航空节省了至少 20 亿美元。

由于轻飞机使用的燃油较少，西南航空通过许多方法来减轻飞机的重量，例如每晚用力清洗发动机上的污垢。它的洗手间携带更少的水，并且将座位用更轻的型号取代。这些微小的改变加总后，西南航空每年消耗大约 15 亿加仑的飞机燃油。该公司估计，这些变化仅仅 3 个月就为公司节约了 160 万美元的燃油成本。

西南航空具有一些领先的服务和项目，例如即日货运服务、老年人折扣、娱乐票和无票旅行。它是第一个拥有网站的航空公司，最先在网上提供优惠机票的实时更新，并率先发布博客。尽管低票价和不提供不必要服务可能存在信誉问题，但西南航空仍然赢得了消费者的心。它一直名列航空公司顾客服务榜的首位，并且拥有最低的旅客投诉比例。

1997 年以来，西南航空公司一直被《财富》杂志评为美国最受尊敬的航空公司，2007 年又被评为最受赞赏公司第五名和五大最佳工作场所之一。其财务业绩也很耀眼：公司已连续 37 年盈利。它是 2001 年 9 月 11 日以来唯一一个每季度汇报利润的公司，同时也是经济发展缓慢和恐怖主义威胁所造成的旅行低迷时段中，为数不多的未裁员公司。

虽然热裤已经消失，"爱"的精神仍然留在西南航空的心中。该公司在纽约证交所的

股票代码是 LUV，公司随处也能见到红色的心。这些符号体现了西南航空员工的精神："关怀自己，互相关怀的同时，也关怀西南航空顾客。"公司招聘部主管雪莉·菲尔普斯（Sherry Phelps）说："我们的票价能够被超越，我们的飞机和航线可以被复制，但是我们会为我们的客户服务感到自豪。"这就是为什么西南航空寻找并雇用能创造顾客热情的员工。事实上，具有幽默感是该公司雇用员工的一个选择标准。正如一位员工所说："我们可以训练你做任何工作，但我们无法给你正确的精神。"而这种感觉是相互的。在 2004 年西南航空需要关闭 3 个城市的预订中心时，公司没有解雇任何一个员工，而是支付他们搬迁和通勤费用。

[问题]

1. 西南航空建立了低价模式并且已经用财务业绩证明其成果。为什么其他航空公司不能复制西南航空的模式?

2. 西南航空面临哪些风险？作为一家低成本航空公司，在遭遇困难的经济时期冲击时，它能否继续蓬勃发展？

资料来源：Barney Gimbel, "Southwest's New Flight Plan," *Fortune*, May 16, 2005, pp. 93 - 98; Melanie Trottman, "Destination: Philadelphia," *Wall Street Journal*, May 4, 2004; Andy Serwer, "Southwest Airlines: The Hottest Thing in the Sky," *Fortune*, March 8, 2004; Golleen Barrett, "Fasten Your Seat Belts," *Adweek*, January 26, 2004, p. 17; Jeff Bailey, "Southwest Airlines Gains Advantage by Hedging on Long-Term Oil Contracts," *New York Times*, November 28, 2007; Michelle Maynard, " To Save Fuel, Airlines Find to Speck Too Small," *New York Times*, June 11, 2008; Daniel B. Honigan, "Fred Taylor Leads Southwest Airlines' Customers to New Heights of Customer Satisfaction," *Marketing News*, May 1, 2008, pp. 24 - 26; Matthew Malone, "In for a Landing," *Condé Nast Portfolio*, August 2008, pp. 91 - 93; www. southwest. com.





第6篇 交付价值

Delivering Value



第15章 设计与管理整合营销渠道

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 营销渠道系统和价值网络是什么？
2. 营销渠道起到什么作用？
3. 应该如何设计渠道？
4. 管理渠道时公司面临哪些决策？
5. 公司应如何整合渠道并管理渠道冲突？
6. 关于电子商务和移动电子商务有哪些关键问题？

成功的价值创造需要成功的价值传递。全方位营销者越来越多地从价值网络的角度来审视商业。他们不只关注他们的直接供应商、分销商和顾客，而且考察将原材料、部件和产成品连接起来的整个供应链，并分析产品或服务是如何最终到达消费者手中的。公司正在向上——关注它们的供应商的上一级供应商和向下——关注分销商的下一级的顾客。它们关注消费者的细分市场并考虑以更新颖、更广泛的方式去销售、分销它们的产品并提供服务。

网飞公司的创始人里德·黑斯廷斯（Reed Hastings）坚信：DVD将是家庭视频媒体的未来。于是，在1997年，他开创了一种全新的DVD租赁分销模式，这种模式与先前市场领导者布洛克巴斯特公司（Blokbuster）所采用的实体店模式完全不同。网飞公司独具特色的服务为它带来了强大的客户忠诚和正面口碑：其中包括价格公道的订阅费（低至9美元/月），无滞纳金，（通常情况下）第二天即可邮件送达，提供包含超过10万部电影名称的目录，一个包含超过12 000部电影电视片段的“视频库”，而且视频库中的内容还在不断增加。它的服务还包括向消费者提供可以轻松搜索到冷门电影和最新电影的专用软件。为了改善搜索品质，网飞公司赞助了一场100万美元的比赛，吸引了数千人参加。获胜的队伍

由七位背景不同、各有专长的选手组成，他们提供的解决方案可以使网飞公司提供的搜索建议的有效性大幅提高，达到以前的两倍。Redbox在麦当劳店内和其他地方设立了上千个DVD租赁便利亭，这带来了新的竞争。为了应对竞争，网飞公司把更多的精力放在扩充视频容量和完善及时送达机制上。尽管它的订阅者数量已经达到1 100万，这一数字仍在不断上升。网飞公司的成功也吸引了好莱坞的注意。其在线顾客社区可以阅读和发表影评或反馈，有望成为获取电影粉丝的重要来源。[1]

今天的公司必须建立和管理一个不断演变和日益复杂的渠道系统和价值网络。在本章中，我们将讨论整合营销渠道和发展价值网络的战略战术问题。在第16章，我们将从零售商、批发商和实体代理商的角度来考察营销渠道的相关事项。

■ 营销渠道和价值网络

大多数生产者并不是将其产品直接出售给最终顾客，在生产者和最终顾客之间有一系列的营销中间机构执行不同的功能。这些中间机构组成了营销渠道（也称贸易渠道或分销渠道）。一般来说，**营销渠道**（marketing channel）是促使产品或服务顺利地被使用或消费的一整套相互依存的组织。它们是产品或服务在生产环节之后所经历的一系列途径，终点是被最终使用者购买并消费。[2]

有的中间机构（如批发商和零售商）买进产品、取得产品所有权，然后再出售，它们被称为买卖中间商。其他一些中间机构（如经纪人、制造商代理人和销售代理人）则寻找顾客，可能也代表生产厂商同顾客谈判，但是不取得产品所有权，它们被称为代理商。还有一些中间机构（如运输公司、独立仓库、银行和广告代理商）则支持分销活动，但它们既不取得产品所有权，也不参与买卖谈判，它们被称为辅助机构。

所有类型的渠道对于一家公司取得成功都很重要，并且会对其他所有营销决策产生影响。营销者应该从生产—分配—销售—服务的全流程角度出发，对于不同类型的营销渠道进行评价。我们将在接下来的部分思考这些问题。

□ 渠道的重要性

营销渠道系统（marketing channel system）是公司分销渠道中的一个特别组成部分，关于营销渠道系统的决策是管理者面临的最重要的问题之一。在美国，分销商通常赚取了占最终售价30%～50%的毛利。对比一下，广告费用只占到最终售价的5%～7%。[3]营销渠道也代表了一种重要的机会成本。其主要作用之一是将潜在的顾客转换成带来利润的顾客。营销渠道不仅要服务于市场，更要创造市场。[4]

渠道选择会影响其他所有的营销决策。公司的定价取决于它是使用在线折扣店还是高档精品店。公司的销售人员和广告决策也取决于分销商需要公司提供多少培训和激励。此外，渠道决策包括对其他公司所做的相对长期承诺以及一系列政策和程序。当一个汽车制造商授权独立的经销商销售其汽车的时候，制造商不能第二天就买回其经销权而代之以自己的经销点。但同时，渠道选择本身取决于公司基于市

场细分、目标市场的选择和定位考虑而制定的营销战略。全方位营销者确保这些所有不同领域的营销决策综合起来可以创造出最大的价值。

在管理中间商的时候，公司必须决定将多少精力分别用于推进战略和拉动战略。**推进战略**（push strategy）使用制造商销售队伍、促销资金或其他手段推动中间商购进、推广并将产品销售给最终使用者。推进战略适用的情况包括：产品在品类中具有低品牌忠诚度，消费者在商店现场选择品牌，消费者出于冲动购买产品，或者产品的优点是众所周知的。**拉动战略**（pull strategy）中，制造商利用广告、促销和其他传播方式来吸引消费者向中间商购买产品，以激励中间商订货。拉动战略适用的情况包括高品牌忠诚度、高产品介入度，即人们能够认知不同品牌间的差异，以及人们在去商店之前就选好购买哪个品牌。

顶级营销公司，如可口可乐、英特尔和耐克，能够巧妙地使用推进战略和拉动战略。如果辅以经过精心设计和正确实施的、用于刺激消费者需求的拉动战略，推动战略会更为有效。另一方面，没有一定数量的消费者感兴趣，要获得渠道的接受和支持会十分困难；反过来也是如此。

□ 混合渠道和多渠道营销

现今成功的公司往往采用**混合渠道**（hybrid channels）或**多渠道营销**（multi-channel marketing），尽力在任何市场领域增加渠道数量。混合渠道或多渠道营销是一家公司采用两种或更多营销渠道接近客户群体。惠普使用销售人员向大客户销售，使用电话向中等客户销售，使用直邮的方式向小客户销售，也使用零售商向更小的客户销售，同时使用互联网出售专供产品。飞利浦也是一家多渠道营销者。

飞利浦公司　荷兰的皇家飞利浦电子公司是欧洲最大的电子公司，也是世界上最大的电子公司之一，它 2009 年的销售额超过 660 亿美元。飞利浦的电子产品主要通过本地和国际零售商销售给全球消费者。公司的产品线覆盖了从低端到高端、从低价到高价的广阔市场，这依赖于公司建立了一整套多样化的分销系统，包括大型零售商、连锁零售商、独立零售商和小型专卖店。为了更有效地管理这些分销渠道，飞利浦为这些零售商客户量身打造了一个由全球顶级客户经理组成的团队，专门服务于像百思买、家乐福、好市多、迪克斯（Dixons）和特易购这样的领先零售商。像其他现代公司一样，飞利浦也通过互联网销售产品，它有自己的在线商店，也会通过其他的网上零售商出售商品。[5]

多渠道营销中，每个渠道瞄准位于不同细分市场的顾客，或是同一个顾客的不同需求状态，并以尽可能低的价格将合适的产品在合适的地点以合适的方式销售给他们。如果没有做到这些，渠道冲突、成本过高或需求不足的问题就可能出现。Dial-a-Mattress 公司成立于 1976 年，其 30 年来的成功发展得益于电话直接销售和后来的网上销售。但是，它在城市中心区建立 50 家实体店的一次大规模扩张却失败了。管理层认为黄金地段过于昂贵而选择了次等地段，这导致客流量不足。最终这家公司宣布破产。[6]

此外，当一家主要通过邮寄目录和互联网销售的零售商重金投资建立实体店时，可能出现不同的后果。靠近实体店的顾客通过邮寄目录购买的次数减少了，但

是他们的网上购买没有变化。事实证明，对于喜欢花时间浏览的顾客来说，无论是通过邮寄目录购买还是光顾实体店，他们都很高兴，因此这些渠道是可互换的。而利用互联网购买的顾客更关注交易本身和效率，因此不太会受到引人实体店的影响。由于方便和无障碍的体验，在实体店中的退换货都增加了；但是由这些要求退换货的顾客带来的额外购买弥补了收入上的损失。

那些经营混合渠道的公司必须确保这些渠道可以很好地结合在一起，并且与每一目标顾客群所偏好的交易方式相匹配。顾客期待渠道整合，实现以下几点：

- 在线订购产品并在方便的连锁店拿货。
- 在附近的零售商店退回在线订购的产品。
- 基于全部线上和线下的购买获得折扣和促销优惠。

以下是一家公司谨慎地管理多种渠道的案例。我们会在后面继续深入讨论渠道整合优化的话题。

REI 公司 户外用品供应商 REI 公司将自己的零售商店、网站、互联网购物区、邮购目录、价值定价售货点和免费订单号码等进行了天衣无缝的整合，令行业研究者称颂。如果实体店中的某种产品没有存货，顾客只需要进入其网站进行订购就可以了。对互联网不熟悉的顾客可以到前台让店员来替他们下订单。REI 不仅促成从实体店转向互联网的客流，也将网上购买者带到它的实体店里。如果一个顾客浏览 REI 的网页并停下来阅读一篇名为“学习与分享”的关于远足野营的文章，网站就会浮出徒步旅行鞋的店内促销宣传。像许多零售商一样，REI 发现通过两个渠道购物的消费者明显比通过单渠道购物的消费者花费得多，而通过三个渠道消费的消费者则花费更多。[7]

□ 价值网络

从供应链观点来看，公司将市场视为终点，将供应链视为一个材料和部件经过生产过程到最终销售给消费者的线性流程。因此公司应该先选好目标市场，然后再从目标市场那一点开始向后设计供应链。这种策略称为**需求链规划**（demand chain planning）。[8]

而更普遍接受的观点是把公司看作**价值网络**（value network）的中心——公司为获得原始资源、扩张和交付货物而建立的合伙人和联盟合作系统。价值网络包括公司的供应商和供应商的供应商以及它的直接客户和最终顾客。价值网络还包括其他有价值的关系，如大学里的研究人员和政府审批机构。

公司需要很好地利用这些资源来更好地为目标市场传递价值。甲骨文公司依靠 520 万研发人员和 40 万个论坛来改善其产品。[9]苹果公司的开发者联盟有 5 万名不同层级的会员，就在这里他们创造了 iPhone 的应用程序和类似产品。[10]开发者获得产品创造利润的 70%，苹果公司获得 30%。

需求链规划有这样几点启示。[11]首先，当公司想要前向或后向一体化时，它可以估计向上游还是向下游扩展更有利可图。其次，公司可以更好地了解供应链中那些会导致成本、价格或供应突然变化的干扰因素。最后，公司可以通过互联网与合作伙伴进行更快速的沟通、交易和支付，这将有助于降低成本和提高准确性。例

如，福特公司不但管理很多供应链，而且在许多 B2B 网站和交易平台上做赞助商或交易商。

管理一个价值网络需要公司在信息技术和软件上加大投资。公司引入供应链管理（supply chain management，SCM）软件，邀请软件公司，诸如 SAP 和甲骨文公司设计综合性企业资源计划（enterprise resource planning，ERP），管理现金流、生产、人力资源、采购和其他处于同一个完整框架中的主要功能模块。公司希望打破部门之间的隔阂，结束各个部门各为其利、各自为政的局面，更有效地实施其核心业务。然而在大多数情况下，公司远没有达到真正的综合性 ERP 系统的标准水平。

对营销者来说，他们往往都将注意力集中在价值网络中与消费者有关的部分，采用客户关系管理（CRM）软件和实践。而在未来，他们将更多地参与和影响公司更上游的业务活动，成为网络的管理者，而不仅仅是产品和客户的管理者。

渠道管理的作用

生产者为什么愿意把部分销售工作委托给中间机构呢？这种委托意味着放弃对于如何推销产品和销售给谁等方面的某些控制。不过，生产者可以借助中间机构获得更好的效果和更高的效率。凭借它们的各种联系、经验、专业知识以及活动规模，中间机构将产品广泛地推向目标市场，它们通常比生产企业自己做要更加出色。[12]

许多生产者缺乏进行直接营销的财力资源和专业知识。箭牌公司（William Wrigley Jr. Company）发现，在全国建立口香糖小零售店或者邮售都是不现实的。通过私营的分销机构所组成的庞大的分销网进行销售更容易。即使是福特公司，想凭自己的力量完成它在全球的 12 000 个经销商分支机构所完成的任务，也是非常困难的。

□ 渠道功能和流程

营销渠道执行的任务是把产品从生产者那里转移到消费者手中。它填补了产品、服务与实际需求在时间、空间和所有权方面的差距。营销渠道的成员执行了一系列重要功能（见表 15—1）。

表 15—1　渠道成员职责

- 收集市场中的潜在和现有顾客、竞争者以及其他相关参与者的信息。
- 设计和传播具有说服力的广告信息来刺激购买。
- 在价格和其他事项上达成协议使得对所有权或财产权的转移产生影响。
- 向制造商下订单。
- 获得资金，为营销渠道不同层级下的存货提供资金。
- 评估开展渠道工作涉及的风险。
- 提供连续的存货和实物产品的搬运。
- 为购买者的付款提供银行或其他金融机构服务。
- 监督组织或个人之间的实际所有权转移。

渠道中有些功能（储存和运输、所有权和传播）构成了从公司流向顾客的正向流动活动；另一些功能（订货和付款）构成了从顾客到公司的反向流动活动；还有一些功能（信息、谈判、筹资和承担风险）是双向流动。铲车营销渠道中发生的五个流动见图 15—1。如果把这些流动并在一张图表中，我们将发现即便十分简单的营销渠道也会呈现出极大的复杂性。

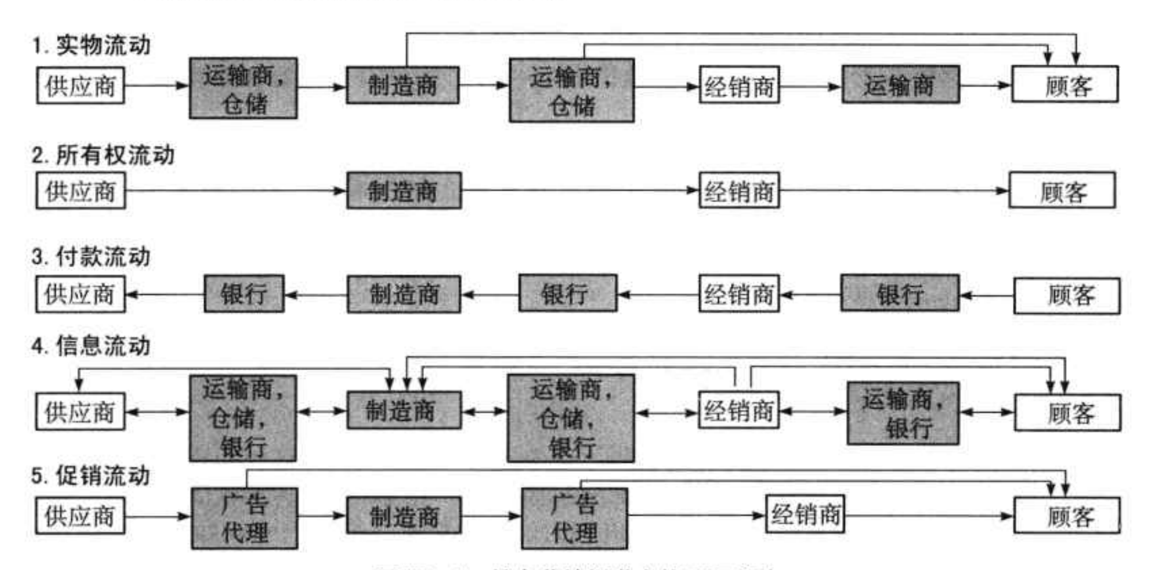


图 15—1 铲车营销渠道中的五项流动

一个销售实体产品和服务的制造商需要三个渠道为它服务：销售渠道、送货渠道和服务渠道。从前，为了销售宝福力（Bowflex）健身器，诺得士集团（Nautilus Group）强调把由电视商业信息片和广告、自营或外包呼叫中心、响应式邮寄和互联网构成的直接营销作为其销售渠道；以 UPS 的地面服务作为送货渠道；以本地修理商作为服务渠道；如今，为了应对迅速变化的消费者购买习惯，诺得士也通过商业、零售和专业零售渠道进行销售。

对于营销者来说，问题不在于上述功能是否需要执行——它们必须执行，而在于由谁来执行。所有这些功能都具有三个共同点：它们使用稀缺资源；它们常常可以通过专业化而更好地发挥作用；它们在渠道成员之间可以转移。当制造商把若干功能转移到中间商那里时，生产者的费用和价格就降低了，但中间商为了补偿自己的成本，会在商品原价基础上进行加价。如果中间商比制造商更有效率，消费者承担的价格应该更低。如果消费者自己承担了某些任务，他们享受的价格就更低了。渠道的变化很大程度上是由于发现了更为有效的集中或分散经济功能的途径，以实现向目标顾客提供齐全的商品组合这一目的。

□ 渠道层级

生产者和最终顾客是每个渠道的组成部分。我们将用中间机构的级数来表示渠道的长度。图 15—2（a）举例说明了几种不同长度的消费品市场营销渠道。

零级渠道（zero-level channel），也叫**直接营销渠道**（direct marketing chan-

nel)，是由生产者直接销售给最终顾客。主要方式包括上门推销、家庭展示会、邮购、电话营销、电视直销、互联网销售和厂商直销店。雅芳公司的销售代表基本上都是上门推销化妆品，Franklin Mint 公司则是采用邮寄方式，威瑞森公司通过电话来发展新客户或为现有客户提供加强的服务；时代生活公司（Time-Life）通过电视购物或其他方式售卖音乐和录影带；红色信封公司（Red Envelope）在线出售礼物；苹果公司在自己的商店出售计算机和其他电子消费产品。这些公司中有很多开始通过多种渠道直接向消费者销售产品，包括通过网络或目录等营销手段。

一级渠道包括一个销售中间商，如零售商。二级渠道包括两个中间商。在消费者市场，通常是一个批发商和一个零售商。三级渠道包括三个中间商。在肉类包装行业中，批发商出售给中转商。**中转商**（jobbers）实际上是小型的批发商。中转商再出售给零售商。在日本，食品分销可能包括六个层级。然而，从生产者的观点来看，渠道级数越多，获得最终用户信息和进行控制也越困难。

图 15—2（b）展示了组织市场常见的营销渠道。产业用品制造商可利用其销售人员直接销售产品给产业客户；或者销售给产业分销商，再由它销售给产业客户，或者可通过制造商代表或销售分支机构直接销售给产业客户，或者通过产业分销商间接销售给产业客户，因此，零级、一级和二级营销渠道都很常见。

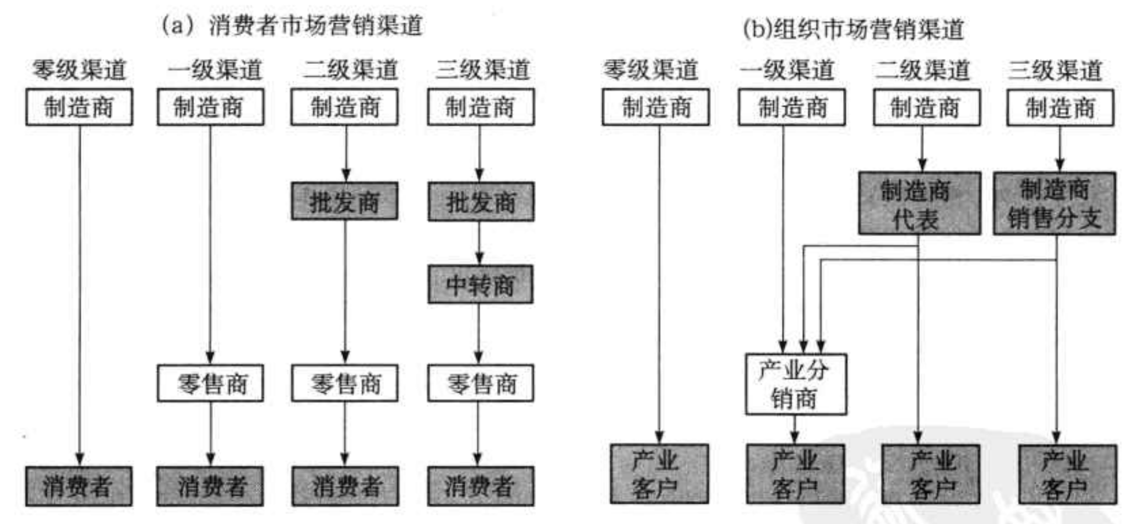


图 15—2　消费者市场和组织市场营销渠道

渠道一般是指产品从来源到用户的正向运动。有人也提出了所谓的逆向流渠道，它们在以下情况中显得很重要：（1）重复使用的产品或容器（如反复灌装化学药品的圆桶）；（2）可修整再销售的产品（如电路板或计算机）；（3）循环使用的产品（如纸张）；（4）销毁的产品和包装物。有几种中间商在各种逆向流渠道中起作用，其中包括：制造商的回收中心、社区小组，废弃物收集专业人员、回收利用中心、废弃物回收利用经纪商、中央处理仓库。[13] 近年来在这些领域出现了很多创造性的解决方案公司，比如 Greenopolis 公司。

Greenopolis公司 废品管理公司（Waste Management Corporation）在收购蓝码回收公司（Code Blue Recycling company）后，创建了全新的Greenopolis公司。Greenopolis采用了与以往完全不同的废品回收"闭环"模式，允许顾客和一系列包装消费品（CPG）公司加入到包装材料的回收和再利用中来。正如Greenopolis的口号"重新思考，循环应用，收获奖励"（Rethink. Recycle. Reward），Greenopolis由几个以下部分组成：（1）广泛设立的交互性零售网点，如路边的回收利用亭；（2）大量的材料回收利用工厂；（3）顾客回收利用奖励清单；（4）起到重要作用的在线社区和社交媒体网络。参与回收和再利用活动的包装消费品公司将Greenopolis的标志印在它们的产品包装上，回收利用亭可以收集这些产品包装，记录并奖励回收包装的顾客，并将这些包装材料送到回收利用工厂。Greenopolis的技术创新使得消费者能够准确知晓它们的回收贡献，并从参与计划的公司获取奖励，这种可量化的特点是Greenopolis的重要特色；与此同时，包装消费品公司也可以衡量它们的回收利用率。Greenopolis在市场中已经达到足够的规模和易用性，同时使材料回收变得简单有趣，且顾客能够从中获益；借由这种全新的废品回收利用模式，Greenopolis希望能够提高材料回收利用率，并为环境保护做出突出的贡献。[14]

□ 服务领域的渠道

随着互联网和其他技术的进步，服务行业如银行、保险、旅游和股票买卖，都通过新的渠道进行。柯达向它的顾客提供了四种不同的渠道来冲印数码照片，包括位于各个分销店的迷你冲印室，家用打印机，柯达自营网站Ofoto Web Site提供的网上服务以及自助式冲印亭。作为拥有8万家冲印亭的世界领导者，柯达既通过自营冲印亭赚钱，也通过提供冲印用化学品和纸张盈利。[15]

营销渠道在"个人营销"中也在不断变化。除了现场和电视娱乐节目，演艺人员、音乐家和其他艺术家能够通过许多在线渠道接触到潜在的和已有的粉丝——通过他们的个人网站、社交网站（如Facebook和Twitter），以及第三方网站。政治家也必须寻找渠道组合——大众传媒、集会、喝咖啡吃茶点时间、电视广告、直邮、布告栏、传真、电子邮件、博客、播客、网站和社交网络——来向他们的选民传递信息。

非营利服务机构也采用多种渠道，如学校开发了"教育传播系统"，医院开发了"健康传送系统"。为了接触到更大范围的人群，这些机构必须找到合适的机构和地点。

克利夫兰诊所 作为美国最大和最受尊敬的医院，克利夫兰诊所（Cleveland Clinic）通过多种方式和场合提供医疗服务。克利夫兰诊所的主场地是病患护理、研究和教育中心，有50座建筑，占地166英亩。它还经营着15家郊区的初级护理中心。克利夫兰诊所的8家医院使得业务扩展到俄亥俄州的东北部。在所有这些地区的社区延伸计划都提供教育和免费健康检查服务。它还在佛罗里达、多伦多提供主要医疗护理服务，并将于2012年在阿布

扎比也普及此项服务。它为患者和医生提供了一套在线健康服务系统，并且正在寻求和谷歌以及微软合作以增强其互联网功能。[16]

渠道设计决策

为了设计一套营销渠道系统，营销者需要设计分析顾客需求和需要、建立渠道目标和约束、识别和评估主要渠道方案。

□ 分析顾客需求

消费者会基于价格、产品品类、便利程度和他们自己的购物目标（经济的、社会的或经验的）来选择喜欢的渠道。[17]就像产品存在细分一样，营销者必须注意到不同的消费者在购买过程中有着不同的需求。

在法国、德国和英国进行的一项针对 40 家杂货店和服装零售商的研究显示，它们为三类顾客服务：（1）关注产品服务和质量的顾客，他们最关注产品和服务的多样性和性能；（2）关注价格和价值的顾客，他们最关注如何精明地消费；（3）关注亲和力的顾客，他们寻找那些由和他们相似的人经营的店铺，或是他们希望加入的组织。像图 15—3 中所展示的，在这三个地区顾客的情况有所不同，如法国顾客强调产品/服务和质量，英国顾客看重亲和力，德国顾客在乎价格和价值。[18]

即使是同一位消费者，也可能在一次购买过程中选择不同的渠道完成不同的功能——在去实体店之前浏览目录，或是在在线下单之前先在汽车经销商处试车。有些消费者“能上能下”，会向提供高端商品的零售商购买豪雅手表或卡拉威（Callaway）高尔夫俱乐部服务，同时在折扣店购买自有品牌纸巾、清洁剂或维生素。[19]

渠道可提供五种服务产出：

1. **批量大小**。批量大小是营销渠道允许典型顾客一次购买的单位数量。在购买新汽车时，赫兹租车公司偏好能够大批量购买的渠道，而对于家庭来说，允许购买一辆车的渠道就够了。
2. **等候和交付时间**。等候时间是顾客等待收到货物的平均时间。顾客越来越喜欢交货更快的渠道。
3. **空间便利**。空间便利是营销渠道为顾客购买产品所提供的方便程度。例如，丰田汽车比雷克萨斯汽车有更大的空间便利，因为它有更多的丰田经销商，这可以帮助顾客在购买和维修汽车方面节省运输和搜索成本。
4. **产品多样性**。产品多样性是由渠道提供的商品品种的宽度。一般来说，顾客更喜欢较多品种，因为更多的选择会增加找到他们想要的产品的几率，不过更多的选择有时也会带来负面的效果。[20]
5. **服务支持**。服务支持是渠道提供的附加服务（信贷、交货、安装、维修）。服务支持越强，渠道提供的服务工作就越多。[21]

提高服务产出的水平意味着渠道成本的增加和对顾客的提价。像沃尔玛、塔吉特等折扣商店和一些极端的例子如达乐公司（Dollar General）和家庭美元店（Family Dollar）的成功表明，如果能够节省开支，许多消费者愿意接受较低水平的服务。

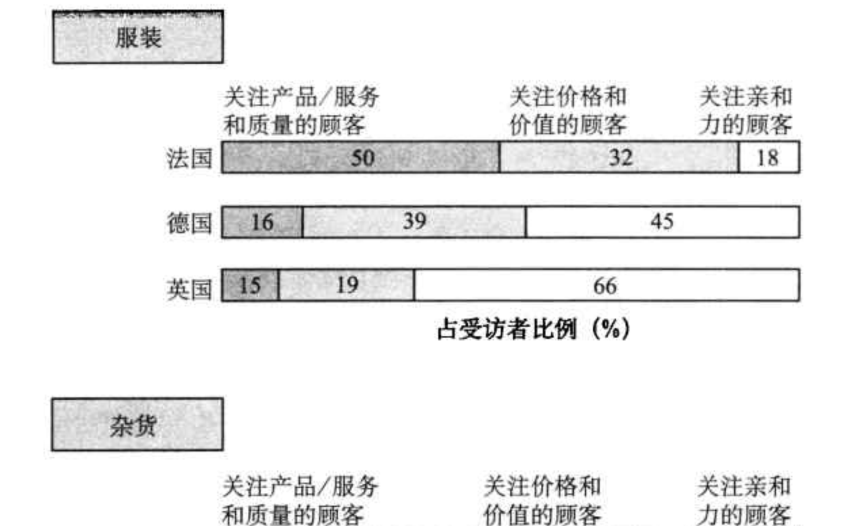


图 15—3 欧洲消费者看重什么

资料来源：Peter N. Child, Suzanne Heywood, and Michael Kliger, "Do Retail Brands Travel?" *The McKinsey Quarterly*, 2002, Number 1, pp. 11 - 13. All rights reserved. Reprinted by permission of McKinsey & Company.

□ 建立渠道目标和约束

营销者应该用服务产出水平、相关的成本和支持水平来描述渠道目标。在竞争情况下，渠道成员应该对其功能任务进行安排，使得降低费用的同时提供消费者期望达到的服务产出水平。[22] 一般来说，设计者可依据对不同服务产出水平的需求来识别细分市场，然后为不同的细分市场选择最佳渠道。

渠道目标因产品特性的不同而不同。体积庞大的产品，如建筑材料，要求采用运输距离最短、搬运次数最少的渠道布局。非标准化产品，如顾客定制的机器等，则由公司销售代表直接销售。需要安装或长期维护服务的产品，如制冷制热系统，通常由公司或者特许经销商销售并维护。单位价值高的产品，如发电机和涡轮机等，一般由公司人员销售，很少通过中间商。

营销者必须使渠道目标适应整个大环境。当经济不景气时，生产者总是要求利用较短的渠道将其产品推入市场，并且取消一些会提高产品最终价格的非必要的服务。法律规定和限制也将影响渠道设计。美国法律禁止那些可能会严重减少竞争或者形成垄断的渠道安排。

在进入新市场时，公司通常密切关注其他公司在这些市场的行为。法国的欧尚公司（Auchan）会考虑对手——法国的雷克雷公司（Leclerc）和波兰的卡西诺公

司（Casino）是否已进驻，作为其是否进入这些市场的关键决定因素。[23]苹果公司希望为消费者创造有活力的零售购物体验，但是现有的渠道不能满足这一目标，因此苹果公司选择自己开设店铺。[24]

苹果专卖店　在 2001 年苹果专卖店创建时，很多人质疑它们的前景，《商业周刊》发表了一篇文章，题为"对不起，史蒂夫，这是苹果专卖店不能运转的原因"（Sorry Steve, Here's Why Apple Stores Won't Work）。而到了 2006 年，苹果在曼哈顿新建了一座壮观的橱窗商店并为其大肆庆祝。到了 2009 年底，苹果拥有接近 275 家专卖店，带来超过 66 亿美元的收入，几乎占到公司总收入的 20%。据估计，苹果专卖店每年每平方英尺的营业额是4 700 美元——而位于第五大道的店铺据称竟达到了每年每平方英尺 35 000 美元，与之相比，蒂芙尼的 2 666 美元、百思买的 930 美元以及萨克斯的 362 美元都显得逊色很多。不管怎么看，苹果专卖店都已经取得了绝对的成功。为了燃起人们对苹果品牌的热情，它们在店里放置苹果的产品，供消费者观看、触摸和试用，就好像他们已经购买了苹果产品一样。苹果专卖店的目标客户是那些对高科技感兴趣的顾客，而吸引他们的方式是店内产品展示和研讨会；苹果旗下全线产品、软件和配件；由苹果专业人员组成的提供免费技术支持的"天才吧"（Genius Bar）。虽然苹果专卖店令现有的苹果产品零售商惊慌失措，不过苹果公司正在努力维持和它们的关系，部分原因是苹果公司将开设苹果专卖店的决定视为其在线销售渠道的自然演进。

□ 识别主要渠道方案

每种渠道——从销售人员到代理商、分销商、经销商、直邮、电话销售和互联网，都有各自的优势和劣势。销售人员可以处理复杂的商品和交易，但费用高昂。使用互联网成本很低，但无法处理复杂的商品交易。分销商可以创造销售额，但公司失去了直接联系顾客的机会。分销商的多个客户可以分摊其销售代表的成本，但是它们的销售力度也要比制造商自己的销售代表的力度弱一些。

渠道方案在三个方面相区别：中间商的类型，所需的中间商数目，每个渠道成员的条件及责任。现在我们来看这些要素。

中间商的类型　考虑一家生产卫星收音机的电子产品制造商面临的渠道选择。它可以将收音机作为汽车元件直接卖给汽车生产商、汽车经销商、汽车租赁公司，也可以通过直销人员或分销商卖给卫星收音机专营商，还可以通过公司店铺、在线零售商、邮购目录售卖，也可以选择在大型商场中售卖，比如百思买。

就像网飞公司一样，公司应该寻找创新性的营销渠道。哥伦比亚屋公司（Columbia House）已经成功地通过电子邮件和互联网销售音乐专辑。哈利与大卫公司（Harry and David）和花萼与花冠公司（Calyx & Corolla）通过直接送货上门创立了水果与鲜花的直销模式。

有时，由于困难较大或成本较高，或是主要渠道缺乏有效性，公司会选择一个新的或非常规渠道。非常规渠道的优点是，至少在公司产品进入渠道的最初阶段，遭遇竞争的程度较低。多年以来，在通过传统的珠宝商店进行销售尝试以后，美国

时代公司（U. S Time Company）将其价格低廉的天美时牌手表通过大卖场销售，由于大卖场的迅速发展，结果大获成功。商用照明公司 Display Supply & Lighting 在使用过时的和不够专业的印刷目录遭受失败之后，设计了交互型的网上目录，不仅降低了成本，加快了销售流程，也获得了更高的收入。[25]

中间商的数目　基于中间商的数量，有三种渠道战略：专营性分销、选择性分销和密集性分销。

专营性分销（exclusive distribution）意味着严格限制中间商数目。它适用于生产商试图对中间商的服务水平和产出情况保持控制的情况，并且在专营性分销中通常包括排他性交易安排。通过专营性分销，生产商希望分销商对产品有充分了解，同时以更积极的态度进行销售。专营性分销要求公司与中间商之间建立紧密的伙伴关系，主要用于销售新汽车、某些常用的家用电器和女性服装品牌。

在现今日益为价格驱动的商业领域，供应商和零售商之间的专营交易正成为专业化企业寻求优势的主要领域。[26]当具有传奇色彩的意大利设计公司古驰发现它的形象被授权店和折扣店严重损害的时候，它决定结束与第三方供应商的合作，开始控制分销渠道并开设自己的专卖店来挽回形象。[27]

选择性分销（selective distribution）只依赖于数量有限的愿意销售某种特定产品的中间商。对于已成立和新成立的公司来说，使用选择性分销可以不必担心分销机构过多，可以获得足够的市场覆盖率，并相对于密集性分销而言有更大的控制权和更低的成本。STIHL 公司是选择性分销的一个范例。

STIHL 公司　STIHL 公司生产手持户外动力设备。它的所有产品都以同一个品牌命名，同时它不为别的公司生产自有品牌。STIHL 以链锯最为闻名，但其业务也扩展到除草器、鼓风机、修枝剪和切割机上。它特许销售给六家美国的独立分销商和六家自营的营销分销中心，由它们向全美范围超过 8 000家服务零售商销售产品。同时公司也向全世界 80 多个国家出口美国制造的 STIHL 产品。STIHL 是为数不多的几家生产户外动力设备而不通过大众分销商、目录或者网上销售的公司之一。[28]

在密集性分销（intensive distribution）中，制造商尽可能地在多家商店中销售产品或服务。这种战略通常用在休闲食品、软饮料、报纸、糖果和口香糖这些消费者经常购买或者购买地点多样化的产品上。便利店，诸如 7－11、OK（Circle K）和埃克森美孚（ExxonMobil）的加油站商店就是靠地点和时间上的便利性得以生存。

制造商一直试图从专营性分销和选择性分销转向更密集的分销以增加覆盖率和销售额。这种战略或许在短期内有效，但如果操作不当，会损害长期绩效，因为其鼓励零售商之间的激烈竞争。价格战将侵蚀利润，削弱零售商支持产品的兴趣并损害了品牌资产。一些公司不愿意产品到处卖。在西尔斯百货收购凯马特连锁折扣店后，耐克公司从西尔斯撤回了全部产品以确保其不在凯马特销售。[29]

渠道成员的条款和责任　渠道成员必须受到尊重并有获得盈利的机会。“贸易关系组合”中的主要因素有：价格政策、销售条件、分销商地区权利以及双方的服务和责任。

- **价格政策**。要求制造商制定价目表、折扣计划表与补贴明细表，使中间商确信这些是公平而充分的。

- **销售条件**。指付款条款和制造商担保。大多数制造商对付款较早的分销商给予现金折扣。它们也可以向分销商提供有关产品质量缺陷或价格下降等方面的担保，以激励分销商更多地购买产品。
- **分销商地区权利**。指确定分销商的管辖地区并规定生产商允许其他分销商进入的条件。分销商一般喜欢把自己销售地区的所有销售业绩都归功于自己，不管这些销售是不是通过它促成的。
- **双方的服务和责任**。双方的服务和责任必须十分谨慎地确定，尤其是在采用特许经营和独家代理等渠道形式时。麦当劳向加盟的特许经销商提供房屋、促销支持、记账制度、人员培训、一般行政管理与技术协助。反过来，特许经销商必须在设施设备方面符合公司的标准，对公司新的促销方案予以配合，提供公司需要的信息并向特定的供应商购买供应品。

□ 评估主要渠道方案

每一个渠道方案都需要对经济性、可控性和适应性进行评估。

经济性标准　每种渠道都会产生不同水平的销量和成本。图 15—4 展示了根据每销售单位产生的附加价值和每次交易所带来成本依次排列的六种渠道。例如，销售成本在 2 000～5 000 美元之间的产业用品的销售中，每次交易的单位成本分别是 500 美元（现场销售）、200 美元（分销商）、50 美元（电话销售）和 10 美元（互联网销售）。博思艾伦咨询公司的一项研究表明，银行在提供零售银行服务时，每次交易的单位成本分别是 4.07 美元（柜台服务）、0.54 美元（电话银行）、0.27 美元（自助取款机）和 0.01 美元（互联网）。[30]

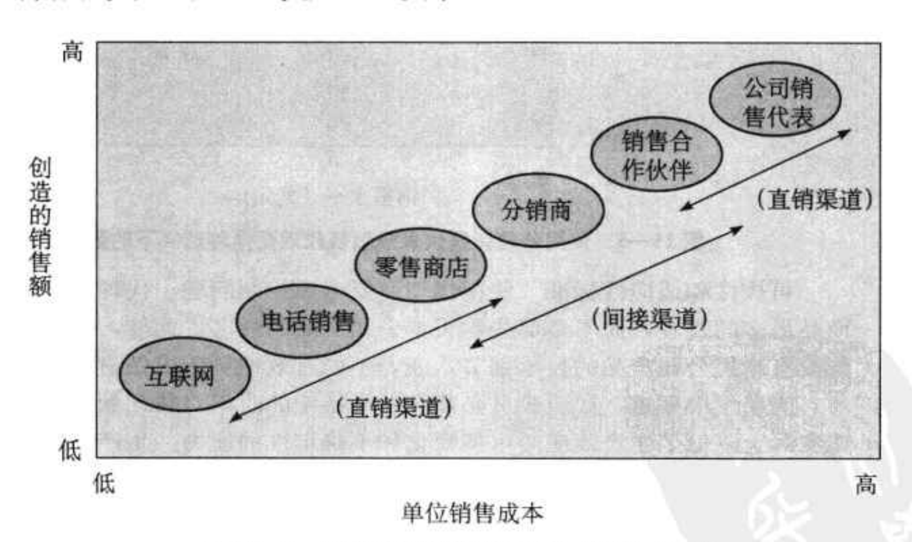


图 15—4　每种渠道创造的销售额与销售成本对比

资料来源：Oxford Associates，adapted from Dr. Rowland T. Moriarty Cubex Corp.

公司将努力整合消费者和渠道，以最低的总成本使得需求最大化。很明显，只要每销售单位的附加价值是足够的，卖方会用低成本渠道取代高成本渠道。考虑以下情形：

> 一个北卡罗来纳的家具制造商希望向西海岸的零售商销售产品。他要在两个备选方案中选择。一个方案需要雇用 10 名新的销售代表在旧金山工作，他

们领取基本工资加佣金。另一个方案是利用旧金山一个制造商的销售代理商，该代理商已经与众多零售商建立了广泛的联系。这家代理商拥有 30 名销售代表，各自在其销售额的基础上领取佣金。

第一步，估计每种渠道方案能够创造多少销售额。一方面，公司的销售代表完全致力于售卖本公司的产品；他们在销售本公司的产品方面受过较好的训练；他们更富有进取心，因为他们的未来与公司的成功密切相关；他们更可能获得成功，因为顾客喜欢直接与公司打交道。另一方面，销售代理商有 30 个销售代表，不止 10 个；代理商的推销员可能和直接销售队伍同样积极，这取决于佣金水平；顾客可能容易接受，因为代理商更具有独立性；代理商与市场有着更广泛的联系，市场知识也更丰富。营销者需要评估所有因素以形成这两种渠道的需求函数。

第二步是估计每种渠道不同的销售成本，图 15—5 表明了成本分布。利用销售代理商的成本比公司组建自己的销售代表低，但是利用代理商的费用会增长更快，因为销售代理商的佣金比公司销售代表高。

第三步是比较销售额与成本。如图 15—5 所示，在某一销售水平（S_B）上，两种渠道的销售成本相等。当销售水平低于 S_B 时，利用销售代理商较为有利，而当销售水平高于 S_B 时，利用公司销售代表则更为适宜。据此，小公司或者大公司在某个销售水平很低的较小区域内都倾向于使用代理商就不足为奇了。

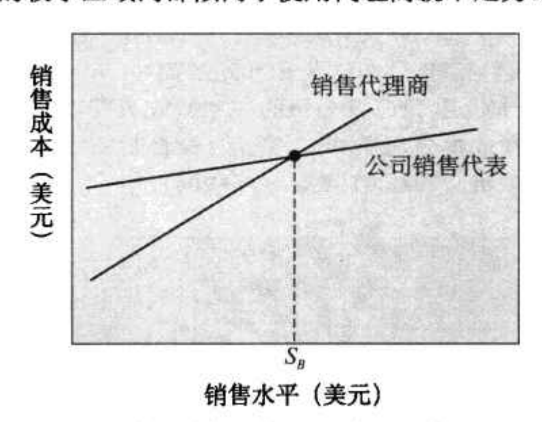


图 15—5　使用公司销售代表或销售代理商两种选择下的盈亏平衡图

可控性和适应性标准　使用代理商要考虑控制问题。代理商会专注于那些购买商品最多的顾客，而不是那些购买本公司产品的顾客。此外，代理商的推销人员可能没有掌握公司产品的技术细节，或者不能有效地利用促销材料。

为了发展渠道，渠道成员必须在一个特定的时期对彼此做出承诺。但是这些承诺实际上降低了生产商应对市场变化和不确定性的能力。生产商需要寻求有高度适应性的渠道结构和政策。

渠道管理决策

公司在确定了渠道方案之后，必须对每个渠道中的每个中间商进行选择、培训、激励和评价。同时它必须随着时间调整渠道设计和安排。当公司不断发展壮大时，也要考虑将渠道扩展到国际市场。

□ 选择渠道成员

对于顾客来说，渠道就意味着公司。不妨想象，如果麦当劳、壳牌石油和梅赛德斯-奔驰的一个或多个销售点或经销商一直表现得邋遢、低效或令人不愉快，将会给顾客留下怎样的负面印象。

为了更好地选择渠道成员，生产商应该确定用以鉴别好的中间商的特征——中间商经商的年数、经营的其他产品、成长和盈利记录、资金优势、合作态度以及服务声誉。如果中间商是销售代理商，生产商还要评价其所代理的其他产品的数量和特点，及其销售队伍的规模和素质。如果中间商是要求专营性分销的百货商店，生产商评价商店的选址、未来成长的潜力和客户类型就很重要。

□ 培训和激励渠道成员

公司要像对待最终顾客一样对待其中间商。公司需要明确中间商的需要，并为其设计合适的渠道产品，从而向中间商提供优良价值。

公司需要详细计划并执行培训项目、市场研究以及其他构建能力的项目以激励中间商并提高其绩效。公司必须不断地传达这样一个观点，即它把中间商当作重要的合作伙伴，两者共同努力以使最终消费者满意。微软公司要求第三方的服务工程师参与一系列的课程并参加资格证书考试。通过考试的人通常被正式称为微软认证专家（Microsoft Certified Professionals），他们可以利用这个认证来促进业务。其他公司往往不采用考试的方法，而是使用消费者调查。

渠道权力　制造商在管理分销商的能力方面相差很多。**渠道权力**（channel power）是指改变渠道成员行为的能力，从而使他们采取某些本不会采取的行动。[31] 制造商可以动用以下各类权力来鼓励合作：

- **强制力**。制造商威胁，如果中间商不合作，就收回资源或终止关系。这种力量方式可能相当有效，但其实施会使中间商产生不满从而导致中间商组织对抗力量。
- **报酬力**。当中间商执行特定活动或功能时，制造商给予其额外的利益。报酬力通常比强制力的效果更好，但是每当制造商想要促成某一活动时，中间商可能都会期望得到报酬。
- **法律力**。制造商依据合同规定要求中间商实施某种行为。一旦中间商认为制造商在法律方面占主导地位，法律力就起作用了。
- **专业力**。制造商拥有中间商认为有价值的特殊知识。但是，一旦中间商获取了这项专门技术，该力量就被削弱了。制造商必须连续不断地发展新的专门技术，使中间商愿意继续与制造商合作。
- **参照力**。制造商如此受到敬重，以至于中间商以与制造商合作为荣。例如IBM、卡特彼勒和惠普等公司都有很高的参照力。[32]

强制力和报酬力客观上可以观察到；而法律力、专家力和参照力则更主观，有赖于各方的能力和意愿——是否能够认知并承认这几种权力。

大多数生产商将获得中间商的合作视为一项巨大的挑战。它们通常采用各种正面激励，例如较高的毛利、特殊优惠、奖金、合作性广告补助、陈列津贴以及销售竞赛等。有时它们则采用反面制裁，如威胁降低毛利、暂缓交货或终止关系。上述方法的不足之处是生产商采用了粗鲁的应激式思考方式。

很多情况下，零售商掌握着渠道权力。每周制造商向全国的超市提供 150～250 种新产品，但是其中 70%的产品都被买家拒之门外。制造商需要了解买家、采购委员会和店铺经理所采用的接受标准。尼尔森调研公司通过采访发现，对店铺经理产生影响的因素包括（按重要程度排序）：有很强的证据显示消费者会接受，精心设计的广告和促销计划，以及丰厚的财务激励。

渠道伙伴关系 较为精明的公司努力与它们的分销商结成长期的伙伴关系。[33]制造商清楚地告知中间商想要从它们那里得到什么，包括市场覆盖率、存货水平、营销开发、客户要求、技术建议和服务、市场信息，制造商也可能告知完成任务的奖励计划。

为了简化供应链，降低成本，很多制造商和零售商采取了“有效顾客响应”（efficient consumer response，ECR）的做法，从三个方面对关系进行管理：（1）需求端管理或合作，通过联合促销计划和销售活动刺激消费者需求；（2）供应端管理或合作，通过联合管理物流和其他供应链活动使供给最优化；（3）授权者和整合者，通过合作式信息技术和流程改进工具来支持共同活动并减少运营问题，提供更高程度的标准化等。

研究表明尽管 ECR 对制造商经济绩效和能力发展有积极的影响，但它也可能使制造商一方产生更高的不公平感，它们会感到不公平地承担了采用 ECR 的负担而且没有得到应得的回报。[34]

评价渠道成员 生产商必须定期按一定标准衡量中间商的表现，例如销售配额完成情况、平均存货水平、向顾客交货时间、对损坏和遗失商品的处理，及与公司促销和培训计划的配合情况。有的生产商可能发现，它向某个中间商支付了太多，超过了它实际完成的工作。有的制造商也发现，它因分销商仓库中的存货向其作补偿，但分销商实际上将货物储存在由它自己付费的公共仓库中。生产商应该建立起功能折扣，可以根据渠道成员在每项约定服务上的表现向它们支付特定的报酬。表现不佳的渠道成员需要接受辅导、重新培训和激励，或是终止合约。

□ 调整渠道设计和安排

没有一种渠道策略可以在产品的整个生命周期中都奏效。在进入壁垒较低的竞争市场上，最理想的渠道结构将不可避免地随着时间的推移而变化。这种变化包括增减个别渠道成员，增减某些特定的市场渠道，或者创立一个全新的方式销售其产品。

渠道演进 新公司往往只做本地业务，专注于一个十分有限的市场，使用已有的几个中间商。这个时候最佳渠道的识别可能不是问题，如何使潜在的中间商接受公司的产品线往往才是关键。

如果公司取得成功，可以利用不同的渠道开拓新市场。在较小的市场中，公司可能直接向零售商销售；在较大的市场中，公司可以通过分销商销售。在农村地区，公司可以和销售常规商品的商家合作；而在城市地区可以和专营某些商品的商家合作。公司既可以通过授权专营性渠道，也可以通过所有有意愿销售产品的渠道销售。公司可以在一个国家使用国际性的销售代理商，而在其他国家和当地公司合作。

早期购买者可能愿意通过附加值高的渠道来购买，但后来购买者愿意转向低成本渠道购买。办公室小型复印机起初是经由制造商的直接销售人员销售，后来经由办公设备经销商，再后来通过大卖场，而现在则经由邮购公司和网络营销者销售。总之，渠道方案随着当地市场的机遇与情况、出现的威胁与机会、公司资源与能力

以及其他因素的变化而演变。考虑一下戴尔公司在近年来所面临的一些挑战。[35]

戴尔公司 戴尔公司革命性地开创了通过电话和互联网将个人计算机直接销售给消费者的新模式。消费者可以定制他们想要的个人计算机，同时严格的成本控制保证了每天的低价水平。听起来像个成功公式吗？戴尔的成功保持了将近 20 年。但是到了 2006 年，公司遇到了大问题，直接导致股价骤降。首先，重整旗鼓的竞争者如惠普公司迎头赶上，在生产率和价格方面缩小了与戴尔的差距。戴尔更多地关注组织市场，在消费者市场上则竞争乏力。消费者越来越倾向于到零售店购买笔记本电脑，这对戴尔来说非常不利；更为严重的是，由于戴尔采取了超高效的供应链管理模式，为了保证成本和品质不得不压缩售后服务环节，这严重影响了消费者的购物感受。公司管理者只用电话中心工作人员接听电话的速度来衡量他们的绩效，并且希望越快越好；这导致很多消费者感到他们的问题没有得到重视，或是没有得到完善的解决。对于新产品研发投入的缩减也是一个问题，这导致戴尔的新产品缺乏差异化。非常明显，戴尔进入了发展的新纪元，在未来的 5 年内，戴尔必须对公司的渠道战略和营销手段重新进行全面而必要的思考。

□ 渠道调整决策

生产商必须定期地检查和调整渠道设计和安排。[36]因为可能出现以下这些情况：分销渠道不能按计划运转，消费者购买方式发生变化，市场扩大，新的竞争者兴起，创新的分销渠道出现，产品进入生命周期的后期阶段。[37]

增加或减少个别渠道成员需要进行增量分析。日益详尽的消费者数据库和更复杂的数据分析工具可以为这些决策提供指导。[38]一个基本的问题是：使用或不使用这家中间商对公司的收入和利润有何影响？

也许最困难的决策是是否修改整个渠道战略。[39]因为越来越多的女性开始工作，雅芳对自己的化妆品上门推销系统进行了修改。尽管自动取款机、网上银行和电话呼叫中心带来了种种便利，许多银行顾客还是更喜欢“高接触”而不是“高技术”，或者至少有这种选择。因此银行开设更多的分支机构，并利用面对面接触的机会发展更多的交叉销售和升级销售实践。

□ 全球渠道考虑

国际市场带来了前所未有的挑战，包括各地消费者购物习惯的差异，但同时这其中也蕴含着巨大的机会。[40]在印度，由“组织零售”——大卖场、超市和百货商店创造的销售额仅占总值 3 220 亿美元市场中的 4%。大部分购买行为仍然发生在数以百万计的独立杂货店或吉拉纳（kirana）小店中，这些店通常由一位店主和一到两位伙计照看。[41]许多国际知名零售商如德国的阿尔迪、英国的特易购和西班牙的 Zara 都试图改变自身形象以迎合当地需要和需求，进入这个潜力巨大的市场。

像曲线女性健身中心（Curves women's fitness centers）和赛百味三明治快餐店这样的连锁专营商店在海外都经历了两位数的增长，特别是在巴西、中欧和东欧

这些新兴市场。在某些情况下，某一地区的主要加盟商向授权方大量付费，争取成为当地或该国的“小授权方”，它们可以在当地向更小的加盟商出售特许经营权。与外国公司相比，它们对当地的法律、习俗和消费者需求都更加熟悉，因此它们承担起出售特许经营权、收取加盟费并管理加盟店的任务。[42]

但是零售业的全球扩张也带来很多问题，本土零售商必须做好准备以抵御外资零售商的大举入侵。法国的家乐福是全球第二大零售商，销售的商品从食品到电视机无所不包；但是在法国本土市场它也遇到了来自竞争对手的猛烈的冲击，其中既包括销售杂货的小型超市，也有像宜家和法雅客（Fnac）这样的专营某类商品的零售商。虽然在欧洲、亚洲和拉丁美洲拥有很强的市场地位，家乐福（在法语中的意思是“十字路口”）还是在某些国家被迫停止经营，如日本、韩国、墨西哥、捷克共和国、斯洛伐克、俄罗斯、瑞士和葡萄牙。另外一家类似于沃尔玛的法国大型零售商欧尚已经成功打入中国等新兴市场，不过它在美国和英国的扩张都举步维艰。[43]

在进行市场营销时，进行全球渠道规划的第一步通常是贴近消费者。为了更好地适应欧洲消费者的品位，总部位于费城的 Urban Outfitters 公司在欧洲开设第一家店铺之前，特地在伦敦设立了独立的设计和销售部门。虽然这样做成本有所增加，但是这种混合了美国和欧洲特色的独特风格帮助其打响了品牌。[44]而特易购的扩张方向正好相反，是从欧洲向美国扩张；为了将自己的 Fresh & Easy 美食迷你超市引入加利福尼亚州，它做了 20 年的研究，包括花时间和美国家庭接触，并记录下他们冰箱里的内容。特易购在进入中国市场前也采取了相同的步骤。[45]

如果一种好的零售策略为消费者提供了积极的消费体验和独特价值，那么对其进行合适的修改，也很有可能在更多的市场取得成功。Topshop 公司就是一个这样的例子。

Topshop 公司 服装零售商 Topshop 公司是由理查德·格林爵士（Sir Richard Green）于 1994 年在英国创立的，旗下拥有 310 家英国本土商店和 116 家国际加盟店，并赢得其追求潮流与时尚的顾客群体的极度忠诚。Topshop 向女性销售派对服装、饰品和日常服装，它将英国街头时尚的设计、合理的价格和有趣的服务结合在一起。与 H&M，Zara 等时尚快销连锁品牌相比，Topshop 更高端，也更与潮流接轨，它为中端市场的消费者以能够接受的价格提供了更加高端的产品。Topshop 与时尚风向标凯特·莫斯（Kate Moss）、斯泰拉·瓦因（Stella Vine）和西利亚·伯特维尔（Celia Birtwell）等人合作推出最新设计，Topshop 也提供个人风格顾问服务，名为“Topshop-to-go”的派对服务（一位风格设计师携带最多供 10 人穿着的派对服装到顾客家中），还有“Topshop 快线”（一种通过 Vespa 摩托车提供的传递最新时尚消息的快递服务）。在纽约百老汇的占地 60 000 平方英尺的 Topshop 店是 Topshop 全球第二大的店铺，也是其第一家开设在英国以外的旗舰店。[46]

渠道整合和渠道系统

分销渠道不是一成不变的。我们将考察最近迅速发展的垂直、水平和多渠道营

销系统；并在下一部分考察这些系统的冲突、合作和竞争。

□ 垂直营销系统

传统营销渠道（conventional marketing channel）由一个独立的生产商、单一或许多批发商和零售商组成。每一个成员都作为一个独立的实体追求自己利润的最大化，即使这一目的以损害系统整体利益为代价也在所不惜。没有一个渠道成员对于其他成员拥有全部的或足够的控制。

垂直营销系统（vertical marketing system，VMS）则相反，它是由生产商、批发商和零售商所组成的一个联合体。作为渠道领导者的成员或是拥有其他成员，或是可以对其他成员授予特许经营权，或是拥有足够的实力使得其他成员愿意合作。另一个紧密相关的概念就是渠道管家。营销洞察专栏中的“渠道管家的重要性”，为我们提供了一些渠道管家该如何工作的视角。

垂直营销系统是基于较强的渠道成员试图控制渠道的行为，并试图消除成员在追求各自利益时所造成的冲突而产生的。垂直营销系统因其规模、谈判实力和重复服务的减少而获得效益。复杂产品和系统的企业购买者看重垂直营销系统中广泛的信息交换。[47]在美国的消费者市场中，垂直营销系统已经成为一种占主导地位的分销形式，占全部市场的 70%～80%，垂直营销系统的三种类型是：公司式、管理式和合同式。

营销洞察

渠道管家的重要性

哈佛大学的 V·卡斯特利·兰根（V. Kasturi Rangan）教授相信：公司应该采用一种新的方式进入市场——**渠道管家**（channel stewardship）。兰根将渠道管家模式定义为：分销渠道中某个成员（即渠道管家）运用自己的能力去创造一个兼顾消费者利益最大化和所有渠道成员都盈利的市场进入战略。渠道管家通过说服渠道成员为整体利益着想的方式实现渠道整合，而不是通过简单的命令或指示。

渠道管家可以是产品或服务的提供者（例如宝洁或美洲航空），一个关键元件的制造者（例如芯片制造商英特尔），供应商或者组装商（例如戴尔或者艾睿电子（Arrow Electronics）），分销商（例如固安捷）或者零售商（例如沃尔玛）。在公司内部，管家的职能可能体现在首席执行官、高层管理人员或者团队的高级经理身上。

对于任何一个想为渠道战略制定规则的组织来说，渠道管家的概念都是很有吸引力的。有效的渠道管家从消费者角度出发，主张所有渠道参与者进行变革，把孤立的组织转化成有着共同目标的合作者。

渠道管家的机制有两方面的重要结果。一个是它通过渠道扩展了顾客价值，扩大了市场规模或者提高了现有顾客的购买。第二个结果是创造一个组织更紧密、因而适应性更强的渠道，可以给有价值成员提供合理的回报并剔除那些价值小的成员。

兰根教授列出了三个渠道管理的关键原则：

1. 在行业水平上进行规划布局，可以更好地理解渠道战略的关键决定因素以及它们是怎样演变的。它可以识别出目前的最佳实践和存在的不足，并预测未来的要求。

2. 建立并修改生产者自有渠道的评估，找到满足顾客需要过程中的不足之处以及竞争性的最佳实践，以建立起一套全新的经过

改进的整体系统。

3. 推行和影响弥补不足并制定出一套奖励方案，奖励那些付出努力、为渠道增加价值的渠道成员。

渠道管家在顾客的层面上运行职能，而不是在渠道组织的层面上。因此渠道经理可以在不对渠道结构进行一次性的大幅改动的情况下，通过渐进式的改善来更好地满足顾客需求。对渠道进行渐进式的改善需要持续的管理、学习和适应，但是一切必须符合消费者、渠道成员和渠道管家的利益。渠道管家不必一定是大型公司或者市场领导者；兰根教授列举了一些较小的参与者：如霍沃斯公司（Haworth）和阿特拉斯公司（Atlas Copco），还有分销商和零售商，例如沃尔玛、百思买和HEB（超市）。

资料来源：V. Kasturi Rangan, *Transforming Your Go-to-Market Strategy: The Three Disciplines of Channel Management* (Boston: Harvard Business School Press, 2006); Kash Rangan, "Channel Stewardship: An Introductory Guide," www.channelstewardship.com; Partha Rose and Romit Dey, "Channel Stewardship: Driving Profitable Revenue Growth in High-Tech with Multi-Channel Management," *Infosys ViewPoint*, August 2007.

公司式垂直营销系统　公司式垂直营销系统以单一所有权将生产和分销的连续阶段结合在一起。例如，西尔斯公司售卖的产品有50%以上来自那些它部分拥有或全部拥有的公司。宣威公司不仅制造油漆，而且拥有和经营3 300家零售网点。

管理式垂直营销系统　在管理式垂直营销系统中，生产和分销的连续阶段由规模大、实力强的渠道成员出面组织协调。主流品牌制造商有能力从经销商那里寻求强有力的贸易合作和支持。例如，柯达、吉列和金宝汤等公司都能够在商品展销、货架位置、促销活动和定价政策等方面取得经销商的高水平的合作。管理式垂直营销系统最高级的供应—分销安排依赖于**分销计划**（distribution programming），即建立一个有计划的、专业化管理的垂直营销系统，能够满足制造商和分销商双方的需求。

合同式垂直营销系统　合同式垂直营销系统由在不同的生产和分销水平上的独立的公司组成，它们以合同为基础来统一行动，来求得比各自单独行动获得的更大的经济和销售效果。[48]有时这一系统也被认为是"有附加值的合伙人"（VAPs），合同式垂直营销系统有三种类型：

1. **批发商倡办的自愿连锁组织。**批发商将独立的零售商组织起来成立自愿连锁组织，帮助它们标准化销售活动并获得规模采购的好处，以此与大型连锁组织抗衡。
2. **零售商合作组织。**零售商可以发起建立一个新的企业实体来开展批发业务，甚至开展部分生产活动。成员通过零售商合作组织集中采购，联合进行广告宣传。利润按成员的购买量依比例进行分配。非成员零售商可以通过合作组织采购，但不能分享利润。
3. **特许经营组织。**以被称作特许经营者的渠道成员可以连接生产—分配过程中几个连续环节。特许经营是近年来发展最快的零售形式。

尽管基本思想还是旧的，不过有些特许经营却采取了全新的形式。传统系统是制造商倡办的零售特许经营。例如，福特汽车公司特许那些同意达到销量与服务条件的独立经销商出售它的汽车。另一种是制造商倡办的批发特许经营。例如，可口可乐饮料公司特许各个市场上的装瓶商（批发商）购买它的浓缩糖浆，然后由装瓶商充装碳酸、装瓶，再出售给本地市场的零售商。一种新的系统是服务公司倡办的零售特许经营，即由一个服务公司组织整个系统，将其服务高效地提供给消费者。

这种形式出现在出租汽车行业（如赫兹和安飞士），快餐服务行业（如麦当劳和汉堡王），以及汽车旅馆行业（如豪生酒店（Howard Johnson）和华美大酒店（Ramada Inn））。有些特许经营是通过双分销渠道系统完成的，即公司同时使用垂直整合（特许方实际拥有和运营业务单位）和市场治理（特许方将业务单位特许给其他经营人）。[49]

零售业中的新竞争　许多没有参加垂直营销系统的独立的零售商发展了各种专卖店，以服务于特定的细分市场。结果是在零售行业形成了两极分化的现象，即一方面是大规模的垂直营销组织，另一方面则是独立的专卖店，这种情况给制造商带来了问题。它们和独立的中间商有着密切的联系，但是它们最终又必须与高速发展的垂直营销系统重新组合，接受那些较无吸引力的条款。此外，垂直营销系统不时威胁大制造商，说要绕过它们建立自己的制造厂。零售业中的新竞争不再是独立的企业实体之间的争夺，而是集中规划的网络系统（公司式、管理式、合同式）之间为了达到最佳规模经济和顾客反馈所进行的争夺。

□ 水平营销系统

另一种渠道发展形式是**水平营销系统**（horizontal marketing systems），它由两个或两个以上没有关联的公司集中资源或方案共同开发一个新的营销机会。对于单个公司来说，它们缺乏资本、技术诀窍、生产或营销资源来独自冒险，或者不敢承担风险。公司间的联合行动可以是暂时性的，也可以是永久性的，也可以为此成立一个合资公司。

比如，很多连锁超市与当地银行合作提供店内银行业务。花旗银行在超市中有523 个店内支行，大约占到其全部支行网络的 35%。与其传统实体银行的员工相比，花旗银行店内银行的员工更注重销售、更年轻并且拥有更多的零售业务背景。[50]

□ 整合多渠道营销系统

现今，大多数公司采用多渠道营销。迪士尼主要通过五种渠道销售它的 DVD：电影出租商店，如 Blockbuster；迪士尼商店（现在被 The Children's Place 公司拥有和经营）；零售店，如百思买；在线零售店，如迪士尼自己的网上商店和亚马逊；还有迪士尼目录销售商和其他目录销售商。这些不同的渠道为迪士尼提供了最大化的市场覆盖率，并且使得公司能够以不同的价格销售其影视作品。[51] 以下是皮具制造商寇驰面临的一些渠道选择。

寇驰公司　寇驰公司的市场定位于高端的奢侈品，包括手提袋、公文包、箱包和配件。大约 84%的销售额来自互联网，目录，设立在北美、日本、中国香港、中国澳门、中国内地的自营零售店以及在北美的直销店。寇驰也在日本和中国采取在大型百货商店中设立“店中店”的形式。10%的销售额来自930 家美国的百货商店，例如梅西百货（包括布卢明代尔百货），狄乐百货(Dillard's)，诺德斯特龙百货，萨克斯百货（包括卡森(Carson's)）和罗德泰勒百货（Lord & Taylor），还有这些零售商的网上商店。5%的销售额是由来自 20

个国家的国际批发商贡献的，绝大多数是百货商店。最后，寇驰与摩凡陀(Movado)（手表）、吉姆拉（Jimlar）（鞋类）和Marchon（眼镜）建立了合作关系，授权其生产该品牌产品。这些授权产品有时候会在其他渠道销售，如珠宝店、高端鞋店和眼镜零售店。[52]

整合营销渠道系统（integrated marketing channel system）是指一整套贯彻了统一营销策略和战术的、包含所有营销渠道的营销渠道战略战术。通过增加更多的渠道，公司可以得到三个重要的好处：第一，提高市场覆盖率。这不仅使得更多的消费者在更多的地方能够购买到公司产品，而且在多渠道购买的顾客往往比在单一渠道购买的顾客更加有利可图。[53]第二，降低了渠道成本。对于小客户，通过电话销售比通过人员拜访成本低。第三，提供更多的定制销售。例如增加技术型推销员以销售更多的复杂设备。

然而获得新渠道需要权衡。一般来说，引进新渠道会产生冲突和控制问题。两个或更多的渠道可能会为争夺同一客户而竞争。

很明显，公司需要认真思考它们的渠道结构并决定哪些渠道完成哪些功能。图15—6是一个简单的方格图，可以帮助公司做出渠道结构决策。方格包括主要营销渠道（行）和必须完成的主要渠道任务（列）。[54]

刺激需求的渠道任务

营销渠道和方法	渠道	收集相关信息	制定并传播沟通信息	达成价格协议	完成下单	为存货筹资	承担风险	促成产品存放及转移	促成支付	监督产权转移	顾客
	互联网										
	全国性账户管理										
	直销										
	电话销售										
	直邮销售										
	零售店										
	分销商										
	（提供附加价值的）经销商										

图15—6 方格图

资料来源：Adapted from Rowland T. Moriarty and Ursula Moran, "Marketing Hybrid Marketing Systems," *Harvard Business Review*, November-December, 1990, p. 150.

方格图描述了为什么只使用一个营销渠道是得不偿失的。考虑只使用直接销售队伍的情况。销售人员必须发现需求、对需求进行考察、提供售前服务、完成销售、提供售后服务，并管理客户增长。显然，采取整合多渠道营销的方式会更好。由公司的市场部门策划前期的营销活动，通过广告、直邮和电话营销的方式向潜在客户推介公司产品；通过电话营销、直邮、广告和贸易展览会的形式创造需求，并将需求按强烈程度分为"热烈"、"温和"和"冷淡"。当潜在客户已经了解产品并

花费时间准备购买时，由销售人员介入并完成销售。多渠道结构优化了市场覆盖率、顾客定制和控制，同时使成本与冲突最小化。

公司应该为不同规模的企业顾客设计不同的销售渠道。公司对大客户采用人员直销，对中等规模客户采用电话营销，让分销商对小客户销售。不过要对由争夺客户所属引发的冲突保持警觉。例如，地区销售代表想将所在地区所有的销售都算作自己的业绩，而不顾及所使用的营销渠道。

多渠道营销者也需要决定每个渠道提供多少产品。巴塔哥尼亚公司认为网络这一渠道适合囊括其所有产品；而 20 家商店和 5 家专卖店为空间所限，仅能展示其中的一些精品，甚至产品目录也只能推广不到 70%的产品。[55]而其他的营销者更喜欢在网上展示有限的产品，他们基于这样一个理论，消费者希望在网站上或目录中看到最好的产品，而不想逐页浏览网页。

冲突、合作和竞争

无论对渠道进行多么好的设计和管理，冲突总会存在，最根本的原因就是各个独立的企业实体的利益不会总是一致。当一个渠道成员的行为导致其他渠道无法实现目标时，**渠道冲突**（channel conflict）就会发生。软件业巨头甲骨文公司为自己的销售人员和合作伙伴之间产生的渠道冲突而苦恼，因此决定使用新的"所有合作者地域"计划；除了特殊战略客户，所有的交易由挑选的甲骨文合作伙伴负责。[56]

当渠道成员都联合到一起来完成共同的渠道目标，而非各自潜在的不兼容目标时就会产生**渠道协调**（channel coordination）。[57]这里，我们要审视以下三个问题：渠道中会产生哪些类型的冲突？引起冲突的原因是什么？营销者可以怎样去解决这些冲突？

□ 冲突和竞争的类型

假定一个制造商建立了包括批发商和零售商在内的垂直渠道，它当然希望渠道合作，同时每个渠道成员都获得更丰厚的利润。但是，水平渠道冲突、垂直渠道冲突和多渠道冲突都可能发生。

- **水平渠道冲突**。指存在于渠道同一层次的成员之间的冲突。比大营公司（Pizza Inn）的一些特许经营店抱怨另外一些特许经营店在配料上弄虚作假，服务质量低劣，损害了整个比大营的品牌形象。
- **垂直渠道冲突**。指同一渠道中不同层次之间的冲突。当雅诗兰黛为了销售倩碧和芭比波朗（Bobbi Brown）这两个品牌新建了一家网站后，达顿赫德逊（Dayton Hudson）百货商店马上减少了雅诗兰黛产品的摆放空间。[58]更多的零售商整合——每年美国最大的十个零售商占制造商平均交易额的 80%以上——已经造成价格压力和零售商影响力的增加。[59]例如，沃尔玛是许多制造商包括迪士尼、宝洁和露华浓最大的购买者，因此能够要求这些制造商和其他供应商降低价格或提供数量折扣。[60]
- **多渠道冲突**。产生于制造商已经建立了两个或更多的渠道向同一市场销售时。[61]当某个渠道获得更低价格时（基于更大的采购量）或者毛利较低时，

多渠道冲突就会变得特别强烈。当固特异公司把它的畅销轮胎通过西尔斯、沃尔玛和折扣轮胎出售时，激怒了它的独立经销商；最终为了平抑它们的不满，固特异提供给它们在其他零售点不销售的某些专营性型号的轮胎。

□ 渠道冲突原因

有些渠道冲突的原因容易解决，另一些却很困难，冲突产生的原因有：

● **目标不一致**。制造商想要通过低价策略实现快速市场渗透。相反，经销商更偏爱高毛利和追求短期的盈利。

● **角色和权利不明晰**。惠普公司通过自己的销售人员向大客户销售个人计算机，但它授权的经销商也试图向大客户推销。区域边界和销售额度归属常常是产生冲突的根源。

● **认知差异**。制造商可能对短期经济前景较为乐观并希望经销商多备存货，但经销商却不看好。在饮料行业，制造商和分销商对于最优广告战略经常产生争论。

● **中间商对制造商的依赖**。专用特许经销商（比如汽车经销商）的利益与制造商的产品和价格决策休戚相关。这为冲突产生埋下了隐患。

□ 渠道冲突的管理

一些渠道冲突能起到建设性的作用，使公司更好地适应变化的环境；但是太多的冲突就会导致功能失调。[62]挑战不在于消除所有的冲突——这也不可能实现——而在于如何更好地管理它。以下是一些有效的管理冲突的机制（见表 15—2）。[63]

表 15—2 渠道冲突管理策略

渠道冲突管理策略
战略性理由
双重回报
高级目标
员工交换
成员联合
拉拢收买
协商、调解或仲裁
诉诸法律

战略性理由。在某些情况下，一个可信的战略性理由可以减少渠道成员之间的潜在冲突——如渠道成员为不同的细分市场服务，因此竞争并不像它们想象中那么激烈。为不同的渠道成员提供不同的产品是一种强调渠道差异化的有效办法，如第 9 章介绍的品牌变体。

双重回报。双重回报意味着为新渠道实现的销售向现有渠道付费。当好事达公司开始在线销售保险，它同意支付给代理人 2%的佣金，以激励他们为那些在网上获得报价的顾客提供面对面的服务。虽然这一比例低于代理商典型的线下交易的佣金比例——10%，但确实缓解了不同渠道间的紧张状态。[64]

高级目标。渠道成员基于共同追求的基本目标或高级目标达成协议，共同目标可以是生存、市场份额、高品质或顾客满意。这种情况经常发生在渠道面临外部威胁时，如出现更有效的竞争渠道、法律的不利规定或消费者需求发生改变。

员工交换。一种有效的措施是在两个或更多的渠道层级上交换员工。通用汽车公司的主管可能同意在某些经销商店进行短期的工作，而某些经销商可以在通用汽车的经销

商政策部门工作一段时间。通过员工交换，参与者能对彼此的观点有更深入的理解。

成员联合。类似地，营销者可以鼓励贸易协会成员间形成联合的伙伴关系。例如，美国食品加工产业协会（Grocery Manufacturers of America，GMA）和食品营销研究院（Food Marketing Institute，FMI）之间有着良好的合作，它们代表了食品行业产业链的绝大部分，它们的合作推动了条形码（universal product code，UPC）的开发应用。这些协会可以考虑食品制造商和零售商之间存在的问题，并且以有序的方式加以解决。

拉拢收买。拉拢收买，是一个组织通过将另一个组织的领导者纳入其咨询委员会、董事会等类似决策层，以努力赢得其支持。如果发起组织以认真的态度对待对方的领导者并听取他们的意见，合作经营就可以减少冲突；不过，发起组织为了赢得对方支持，可能需要对自身的政策和计划做出让步。

协商、调解或仲裁。然而，当冲突是长期性的或比较尖锐的时候，冲突方可能需要采取更强硬的手段。协商是每方派出个人或小组与对方面对面地解决冲突。调解意味着由经验丰富的中立第三方根据双方的利益进行调停。仲裁是双方同意把纠纷交给第三方（一个或更多的仲裁员），并接受其仲裁决定。

诉诸法律。当上述方法都无效时，公司或渠道成员可能会选择诉诸法律。当可口可乐公司决定向沃尔玛的区域仓库直接分销动乐（Powerade）产品时，60 家装瓶商抱怨这种做法将会损害它们的直营商店分销（DSD）的核心业务并进行了诉讼。最终双方达成和解，允许共同开发新的服务和分销系统以补充 DSD 系统。[65]

□ 稀释与蚕食

营销者还必须小心，不合适的渠道会造成品牌的稀释；尤其是对于奢侈品品牌来说，它们的品牌形象常常建立在专享的和定制化的服务上。当卡尔文·克莱恩和汤米·希尔费格这样的品牌通过折扣渠道销售得太多时，品牌形象受到了打击。

为了吸引工作时间长、购物时间少的富有群体，高端时尚品牌例如迪奥（Dior)、路易·威登和芬迪开始开展电子商务。这些奢侈品制造商把网站视为消费者进店前接触产品的一种途径，也是打击通过互联网销售假冒产品的一种方法。因为这些品牌在商店里为顾客提供了奢华的条件与极度的关怀——看门人、香槟杯、奢华的装饰——它们也必须努力创造高品质的网上体验。[66]

□ 渠道关系中的法律和道德问题

一般情况下，公司在法律上能自由地开发和安排适合它们的渠道。但事实上，法律会禁止公司使用排他性策略，即令竞争者不能使用某一渠道的策略。我们在下文简要讨论某些实践中的法律问题，包括独家经营、独占地域、搭售协议和经销商权利。

在独家分销的情况下，销售方只允许特定渠道经销它们的产品。当销售方要求经销商不得销售竞争对手的产品被称为独家经营。双方都能从排他性协议中得到好处：销售方获得更为忠诚和可信赖的渠道，经销商获得稳定的特殊商品供应和较强的销售方支持。排他性协议只要没有显著地减少竞争或者试图产生垄断，而且双方都是自愿加入协议，就是合法的。

独家经营经常包括独占地域协议。生产者可能同意不向特定区域内其他经销商销售，或者经销商可能同意只在自己专营地区内销售。第一种做法能增加经销商的

销售热情和承诺，这也是完全符合法律的——销售者没有义务向超出意愿的更多的商店销售。第二种做法是生产者试图防止经销商在本地区以外销售产品，这在法律上成为一个重要的亟待解决的问题。一个极端的法律案件是位于加利福尼亚州圣塔安娜的GT自行车公司起诉大型连锁商PriceCostco，后者在出售2 600辆高定价的GT山地自行车时使用了高折扣，使得GT的其他经销商很不满。GT声称，它首先把这批自行车卖给俄罗斯的一位经销商，并希望这批产品只在俄罗斯销售。GT坚持认为，折扣商和中间商合作经营专营性商品是一种欺诈行为。[67]

强势品牌的生产商有时要求经销商经销其剩余产品线的部分或全部产品，这称为全产品线搭售。**搭售协议**（tying agreements）本身并不违法，但如果它们实质上削弱了竞争，就违反了美国法律。

生产商可以自由选择它们的经销商，但终止与经销商合作的权力则有某些限制。一般来说，生产商终止与经销商合作要有“某些理由”。不过，如果经销商在面对有争议的法律协议时拒绝合作，如拒绝签署独家经营或搭售协议，生产商不能终止与经销商的合作。

电子商务营销实践

电子商务（e-commerce）是指厂商利用网站在线为消费者提供产品或服务并完成交易。在线零售销售近年来呈现爆炸式增长，原因不难理解。在线零售商能够有预见性地为各种不同类型的顾客和商家提供便利的、内容丰富的、个性化的购物体验。因为不需要花费销售店铺门面、人员以及存货的成本，在线零售商可以向利基市场提供小批量的产品并获得利润。在线零售商之间在以下三个方面展开竞争：（1）顾客与网站间的互动性；（2）送货；（3）产生问题时的解决能力。[68]

我们能够区分**纯点击**（pure-clicking）公司——那些开始于Web站点的公司，之前并没有任何企业形式的存在，以及**实虚合一公司**（brick-and-click companies）——现有的传统公司又增添了在线网站，以提供信息或实施电子商务。

纯点击公司

有多种类型的纯点击公司：搜索引擎、互联网服务提供商（Internet service providers，ISPs）、电子商务网站、交易网站、内容网站和驱动网站。电子商务网站出售各种产品和服务，包括畅销书、音乐、玩具、保险、股票、服装和金融服务等。它们使用不同的竞争策略：AutoNation在汽车购买和相关服务领域处于领先地位；Hotels. com是酒店预订信息方面的行业领导者；Buy. com在价格方面领先；Wine Spectator是专注于单一品类产品的销售专家。

电子商务成功要素　公司必须谨慎地创立和经营自己的电子商务网站，顾客服务是关键。通常情况下，网上购物者可能选择了一个产品，但是最终没有完成交易；2008年3月进行的一项调查显示，网上购物者的转化率仅为35%。更糟糕的是，仅有2%～3%的访问者完成了最终购买，而在百货商店这一比例达到了5%。[69]为了改善转化率，公司应该将网页设计得更快捷、更简单、更易于使用。有些非常简单的举措，如在屏幕上放大产品的图片，可以增加访问者的观看时间，提高购买几率。[70]

消费者调查显示，最重要的抑制网上购物的原因是缺乏愉快的体验、社交互动以及与公司代表一对一咨询的机会。[71]公司对此做出了回应。很多公司现在提供在线实时聊天服务，为潜在顾客提供即时的产品咨询以及额外购买建议。当销售代表参与到销售中来时，订单的平均金额明显提高。组织间营销者也需要将销售人员的面孔放在电子商务平台上，其中一些利用 Web 2.0 技术来实现，比如虚拟环境、博客、在线视频以及在线聊天。

为了增加基于网络的购物体验的客户满意度、娱乐性以及信息价值，一些公司雇用网络虚拟角色、虚拟图像或动画人物来充当公司的销售代表、个人购物助理、网站导游或对话伙伴。网络虚拟角色可以提高基于网络的销售渠道的有效性，特别是当他们被视为专家或有吸引力时。[72]

保证在线交易的安全性和隐私性也十分重要。消费者必须相信网站是可靠的——即使网站背后是一家已经有很好声誉的线下公司。对于网站设计和流程的投资可以减少消费者对于网上购物风险的顾虑。[73]在线零售商也正在尝试通过新技术来吸引新顾客——如博客、社交网络和手机营销。

B2B 电子商务　尽管媒体对 B2C 网站予以了很多关注，但实际上正在进行的 B2B 网站的活动和事件更多。它们在改变供应商和顾客关系上有着深远的影响。

过去，买家要花费大量努力去收集全世界范围内的供应商的信息。而 B2B 网站使得市场更有效率，买家可以通过以下方式更容易地获得大量信息：(1) 供应商网站；(2) 信息中介，收集可选卖家的信息并增加价值的第三方；(3) 市场制造者，通过联系购买者和销售者来创造市场的第三方；(4) 顾客社区，购买者可以交流购买供应商产品和服务的经历的网站。[74]公司利用 B2B 拍卖网站、现场交易、网上产品目录、易物网站和其他网上资源以获得更好的价格。有讽刺意味的是，最大的 B2B 市场制造者是中国的一家本土公司——阿里巴巴，而中国商业经历了数十年的反对私有公司的阶段。

阿里巴巴　阿里巴巴是马云的创意，成立于 1999 年，经过十年的发展已经成为世界上最大的网上 B2B 市场，也是亚洲最受欢迎的拍卖网站。阿里巴巴的数据是惊人的：公司价值达到 90 亿美元；拥有 4 300 万注册用户，其中3 500万是中国用户，1 050 万是国际用户；网站上有 550 万家店铺；任一时刻都有超过 400 万笔交易在进行。阿里巴巴的核心是两个 B2B 网站，alibaba. com 和 china. alibaba。前一个面对全球公司，可用英语进行买卖，而后一个面对中国国内市场。阿里巴巴有一个充满民族主义的使命：那就是为中国广大的中小企业创造交易市场。阿里巴巴使得这些企业可以相互交易并将它们连接到更加广阔的国际供应链上。为了获取消费者信任，阿里巴巴建立了信任通行证制度，使用者向阿里巴巴支付费用雇用第三方机构来对其进行审核。用户必须有五个人为他们担保并提供一系列资格证和工商执照。阿里巴巴鼓励买家在完成交易后对商户进行评价，评价机制和亚马逊或 eBay 类似。商户们甚至开始在他们的名片上加上“阿里巴巴信用通行证”这一项，足以看出阿里巴巴在 B2B 市场中的可信性。对于阿里巴巴来说开拓国际市场是当务之急。除了中文主页和英文主页，阿里巴巴在 2008 年新增了西班牙语、德语、意大利语、法语、葡萄牙语和俄语主页。在 2007 年成功进行了 17 亿美元的 IPO 后（这一金额在互联网企业中仅次于谷歌），马云说，阿里巴巴“将在全球范围内为1 000万

中小企业搭建电子商务平台，创造 1 亿个就业岗位，为 10 亿人提供一个满足他们日常需求的在线零售平台”。[75]

网络对这些机制的影响是使价格更透明了。[76] 对于无差异的产品，价格压力会增加。对于高度差异化的产品，购买者会对产品的真正价值有更好的了解。对于优质产品的提供者来说，价值透明化带来的收益可以弥补价格透明化带来的损失；而无差异产品的提供者则需要降低成本以提高竞争力。

□ 实虚合一公司

虽然很多实体公司在决定是否要增加一个在线电子商务渠道之初都要经历一番辩论，因为害怕它们的线上产品或服务会与线下零售商、代理商或者自营商店产生冲突，不过最终在看到通过网络渠道可以获得巨大商机之后大部分都决定要增加互联网作为分销渠道。[77] 即使是宝洁这种多年以来都通过传统实体渠道独家分销的公司，也开始在网上销售汰渍、帮宝适和玉兰油等大品牌产品；部分原因是这样可以更密切地关注和检验消费者的购物习惯。[78] 对于许多公司来说，同时管理线上和线下渠道成为当务之急。[79]

增加电子商务渠道带来了对零售商、经纪商、代理商和其他中间商产生冲击的威胁。问题是怎样同时通过中间商和网络进行销售。要取得中间商的认可和支持至少有三种策略。第一，为线上渠道供应不同的品牌或产品。第二，为补偿对线下渠道成员销售造成的负面影响，提供更高的佣金。第三，下单过程在线进行，但是运送和收款环节由零售商完成。哈雷—戴维森公司在决定使用电子商务前进行了十分谨慎的考量。

哈雷-戴维森公司 哈雷-戴维森已经向它的忠实追随者销售了价值超过 8.6 亿美元的零配件，开展网络业务显然是扩大利润的下一步。不过，哈雷-戴维森需要小心进行，以免激怒 850 个从这些销售中享受高额毛利的经销商。哈雷-戴维森的解决方法是让那些希望在网上购买零配件的顾客到公司网站来。不过，在购买任何产品以前，公司鼓励顾客选择一个哈雷-戴维森经销商。当顾客下了单以后，订单将被传到已选的经销商处完成，以确保经销商仍然可以聚焦于顾客体验。而相应地，经销商也必须满足一些标准，例如每天检查两次订单并快速发货。目前，这个网站一个月有超过 100 万次的点击率。[80]

许多实虚合一公司正努力通过在店里引入互联网科技使顾客更好地把握和控制自己的购物体验。Food Lion 公司正在试验利用个人扫描仪帮助顾客随时跟踪自己的超市采购。巴诺书店提供了便利亭，允许消费者在其中搜索库存，定位商品，订购缺货商品。[81]

移动电子商务

目前世界上手机的数量已经多于个人计算机的数量，手机和智能手机的广泛渗

透使得人们可以随时随地连接到互联网、在网上下订单。很多人在移动电子商务(m-commerce)中看到了巨大的商机。[82]目前已有的移动渠道和媒体可以使消费者与某个品牌实现全天候的联系和互动。GPS 功能可以帮助消费者把握购买喜爱品牌的机会。

虽然截止到 2009 年，美国每五部手机中只有一部是像 iPhone 或黑莓这样的智能手机，但是专家预测智能手机的销量可以在 2011 年超过常规手机。随着手机 3G 技术的渗透与应用与日俱增，支付方式日益简单，还有各种手机应用软件不断出现，移动电子商务的春天即将来临。预计到 2015 年，更多的人将选择用手机上网，而不是个人计算机。[83]

在一些国家，移动电子商务已经有了很好的基础。数以百万计的日本青少年使用日本电话电报公司（NTT）提供的 DOCOMO 手机，他们可以利用手机订购商品。每个月定制服务者会收到 NTT 的账单，上面列出每月的定制服务费、使用费和所有交易的费用。账单可以在邻近的 7－11 便利店支付。

在美国，移动电子商务也变得越来越流行，形式也更加多样。[84]像亚马逊、CVS 和西尔斯百货等零售商都已开通了自己的移动电子商务网站，消费者可以用智能手机从网站上购买图书、药品甚至是割草机。旅游行业利用移动电子商务瞄准那些在旅途中需要订购机票或预订旅馆的商务人士。[85]

诺德斯特龙的一位销售人员通过向他的客户发送新闻和促销信息的短信和电子邮件，使得销售额提高了 37%。[86]移动营销也可以对实体店销售产生影响，越来越多的消费者在购物的时候发短信给朋友或亲戚，对某商品发表评论。

以下是唐恩都乐公司通过开发移动电子商务战略增加其市场推广力度的案例。

唐恩都乐公司 唐恩都乐公司的目标客户是忙碌的“行走一族”，它在 31 个国家开设的 8 800 家店铺每天为 270 万顾客服务，这 8 800 家店铺中约有 6 400 家在美国。“方便易携”是唐恩都乐价值主张的重要组成部分，这也在公司的推广活动主题中有所体现，那就是“唐恩的美国式奔跑”（America Runs on Dunkin）。唐恩都乐发现，它的大部分客户都以“唐恩快跑”（Dunkin'Run）的形式光临店铺，尤其是下午的时候，很多人会来店里为自己和其他人带一些餐点回去。基于这个发现，唐恩都乐引入了全新的互动网络工具和 iPhone 应用软件，提供群体订餐服务。“唐恩快跑”手机营销的机制是：当一位顾客计划来唐恩都乐购物时，他可以向系统发送一条信息，系统就会自动提醒他的朋友或同事，邀请他们在线下单。被邀请者可以对照菜单下单或是使用私人的“最爱”菜单。所有的订单合并显示在同一页面内，方便跑腿的人打印出来或是在手机屏幕上显示。“唐恩快跑”不是公司推出的第一款手机营销活动。在这个活动的两个月前在意大利推出的 SMS 促销活动为公司增加了 10%的销售额。[87]

移动营销和这样一个事实——公司可以使用 GPS 技术对一位顾客或员工进行定位——都引发了个人隐私的问题。如果一位雇主发现他的一位雇员正在当地医院接受艾滋病治疗，或是一位妻子发现她的丈夫在外泡吧，这会怎么样呢？就像很多新科技一样，基于定位的服务既可能产生正面影响，也可能产生负面影响，并最终需要公众的监督和管理。

◉ 小　结

1. 大多数生产商不直接向最终用户出售商品。在生产商和最终用户之间存在一个或更多的营销渠道，它们是一系列执行着不同功能的营销中间机构。

2. 营销渠道决策是管理者面临的最重要的决策。公司所选择的渠道将对其他所有营销决策产生深远影响。

3. 公司利用中间机构是因为它们缺乏直接营销的财力资源，或者这样做并不可行，或者利用中间机构让它们更赚钱。中间商执行的最重要功能有：收集信息、促销、谈判、订货、融资、承担风险、占有实体商品、付款和所有权转移。

4. 制造商面临许多市场进入选择。它们可以直接销售或使用一、二或三个层次的渠道。决定使用哪一种渠道需要：分析顾客需求、建立渠道目标、识别和评估可供选择的主要渠道，包括这些渠道中的中间商类型和数量。

5. 有效的渠道管理要求选拔中间商并培训、激励它们。目标是建立长期的伙伴关系，并使所有渠道成员盈利。

6. 营销渠道始终是不断变化的，有时还会出现巨大的变革。三种最重要的变化趋势是垂直营销系统、水平营销系统以及多渠道营销系统的发展。

7. 所有的营销渠道都存在潜在的冲突和竞争，原因包括：目标不一致、角色和权利不明晰、认知差异和中间商对制造商的依赖。公司可以采取不同的方法来管理冲突。

8. 渠道安排取决于公司，但是在实践中有一些法律和道德问题需要考虑，比如独家经营或独占区域、搭售协议和经销商权利。

9. 电子商务在公司采用实虚合一的渠道系统后变得越来越重要。进行渠道整合必须意识到线上销售和线下销售的不同优势，然后使得两者的联合贡献最大。

10. 一个越来越重要的领域是移动电子商务和通过智能手机和掌上电脑（PDA）营销。

◉ 营销应用

营销辩论：销售地点重要吗？

一些营销者认为，销售其产品的特定渠道的形象无关紧要——重要的是需要这种产品的顾客正好光顾这个商店，产品也摆得正好到位。而另一些则坚持认为渠道形象——比如零售商店——非常重要并且必须与产品形象保持一致。

辩论双方

正方：渠道形象对其销售的产品的品牌形象影响甚微。

反方：渠道形象必须与其销售的品牌形象保持一致。

营销讨论：渠道整合

想一想你最喜爱的零售商。它们是如何整合它们的渠道系统的？你希望它们的渠道如何整合？你会使用它们的多渠道吗？为什么？

◉ 卓越营销案例

亚马逊公司

杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）于 1995 年 7 月创立了“世界上最大的书店”——亚马逊。作为一家实体上不拥有任何书的虚拟书店，亚马逊承诺要革新零售业。尽管对这一目标

是否已经实现存在争议，但很显然，贝佐斯开创了电子商务创新的新路，许多人已经开始对此进行学习和模仿。

亚马逊通过比传统实体书店提供更多有用的信息和更多的选择，为每个人创造了个人书店界面。读者可以评价图书并通过一个1～5星的量表进行打分，而浏览者可以根据评价的有用程度为评论打分。亚马逊的个人推荐服务积累了购买风格数据，可以用来推测谁可能会买什么书。网站提供“书内搜寻功能”，可以搜寻书的内容简介、索引以及开始几页，同时顾客也可以搜索到 120 000 本书的全部内容——这大约相当于巴诺书店的全部存书。亚马逊的一次点击式购物让消费者只需点击一次就可以完成多项购买。

多年以来，亚马逊已对自己的产品线进行了多样化扩展，包括 DVD、音乐 CD、计算机软件、计算机游戏、电子产品、服饰、家具、食品、玩具等。同时，它已经在加拿大、英国、德国、法国、中国和日本建立了独立网站。2007 年，亚马逊继续拓展产品线推出了“亚马逊视频点播”（Amazon Video On Demand），允许消费者在自己的计算机或电视上租用或者购买电影和电视节目。同年晚些时候，亚马逊推出了亚马逊 MP3，与苹果的 iTunes 直接展开竞争，亚马逊 MP3 争取到了所有主流唱片公司的参与。公司近期推出的最成功的产品是亚马逊品牌下的 Kindle——一种电子图书阅读器，可以在几秒钟内利用无线网络获取数以千计的图书、杂志、博客和报纸的内容。Kindle 和杂志一样薄，重量和一本平装书差不多，这些优点使得 Kindle 成为亚马逊 2009 年最畅销的产品。

为了减少购买和送货之间的时滞，亚马逊提供了快速、低廉的运送。交纳 79 美元年费后，亚马逊 Prime 为大部分商品提供免费快递。虽然对投资者来说，提供免费运送和价格折扣可能损害亚马逊的盈利，但是贝佐斯相信这一机制有效塑造了消费者满意和消费者忠诚，增加了消费者的购买频率。

亚马逊已经将自己定位于“允许各类商家在网站上销售商品”的电子交易平台。它为塔吉特百货、NBA、天美时手表和玛莎百货的零售网站提供运营支持。亚马逊 40%的销售来源于其数以百万计的被称为“合作商”的会员，它们是独立的销售者或商家，如果它们向消费者推荐亚马逊产品并且消费者完成最终购买，它们可以在交易完成后收取佣金。会员可以以多种形式向消费者推介亚马逊网站，包括直接链接、网站横幅广告，以及展示亚马逊产品多样性的小型应用。

亚马逊还推出了一个名为“aStore”的附属产品，它可以帮助会员在没有任何编程知识的情况下轻松地创建一个由亚马逊提供运营支持的在线商店。接下来，亚马逊会为这些在线商店不断提供新的工具和应用，并为其提供亚马逊全部产品的目录，同时处理全部支付业务并保证支付安全。亚马逊也可以通过一个名为“亚马逊达成”（Fulfillment by Amazon，FBA）的机制为这些商家的顾客随时随地提供“分拣、包装、运送商品”服务。这样，在亚马逊的帮助下，第三方商家可以在不支付额外成本的条件下以较低风险创立自己的虚拟店铺。

亚马逊成功的一个关键因素是愿意投资于最新的网络技术，这些技术可以使购物对消费者和第三方商家来说更加快速、更加容易也更加个性化。亚马逊持续投资于技术是从长远着想，现在亚马逊已经通过大量的亚马逊网络服务将自己成功地定位为一家科技公司。这种基础服务的不断完善升级可以满足几乎所有规模的虚拟零售企业的需要。

从一开始贝佐斯就强调，虽然亚马逊以在线书店起家，但他希望最终将亚马逊建成可以售卖一切商品的平台。现在亚马逊每年有 6 亿访问者，通过不断提供像 Kindle 那样的突破性产品和云计算网站服务，亚马逊已经离这个目标越来越近了。

[问题]

1. 当很多公司失败的时候，为什么亚马逊的网上业务成功了？

2. Kindle 会颠覆图书行业吗？为什么？

3. 亚马逊下一步要做什么？云计算是公司发展的正确方向吗？公司还能向哪个方面发展？

资料来源："Click to Download," *Economist*, August 19, 2006, pp. 57 - 58; Robert D. Hof, "Jeff Bezos' Risky Bet," *BusinessWeek*, November 13, 2006; Erick Schonfield, "The Great Giveaway," *Business* 2.0, April 2005, pp. 80 - 86; Elizabeth West, "Who's Next?" *Potentials*, February 2004, pp. 7 - 8; Robert D. Hof, "The Wizard of Web Retailing," *BusinessWeek*, December20, 2004, p. 18; Chris Taylor, "Smart Library," *Time*, November 17, 2003, p. 68; Deborah Solomon, "Questions for Jeffrey P. Bezos," *New York Times*, December 2, 2009; Patrick Seitz, "Amazon. com Whiz Jeff Bezos Keeps Kindling Hot Concepts," *Investors' Daily Business*, December 31, 2009; Amazon. com, Amazon. com 2009 Annual Report.

特易购公司

特易购公司的主要目标是通过创造价值来赢得消费者的终生忠诚。为此，它以"理解顾客"为其价值观，总是第一个去满足他们的需求，并表现出对社区负责的行为。

特易购由杰克·科恩（Jack Cohen）在1919年创立，他靠转卖伦敦东区（London's East End）一个货摊上的剩余杂货起家。在开业第一天，科恩的销售额大约是6.4美元，利润有1.6美元。而到了2009财年，特易购的营业额已经达到了625亿美元，税前利润是49.6亿美元，而企业价值达到647.3亿美元。该公司在14个国家雇用了超过472 000名员工，销售场所占地面积9 400万平方英尺。

特易购的成功源于多年来通过商品与定价战略建立顾客忠诚。其产品范围已经从最初的简单杂货扩展到几乎无所不包，涵盖了个人计算机与外围设备、相机、电话、家用电器、电视、AV设备、家具、厨房器具以及家装陈设等各类商品，因此顾客可进行一站式购物。特易购还提供加油站、眼镜店和药房等多种服务。

特易购从1995年开始进行海外扩张，最初在匈牙利，现在在中国、捷克共和国、匈牙利、印度、日本、马来西亚、波兰、爱尔兰、斯洛伐克、泰国与土耳其都开设有分店。在美国，它以Fresh & Easy Neighborhood Market的名字运营。

在试图从总支出方面来理解消费者时，特易购发现最顶部的100名顾客的价值抵得上最底部的4 000名顾客的价值。占25%的底部顾客只带来2%的销售额，而占5%的顶部顾客创造了20%的销售额。这表明并非所有的顾客都是相同的。因此，该公司开始从购买频率与支出金额方面来衡量更具价值的顾客。

特易购在1995年开始实施客户关系管理项目（Customer Relationship Management Program），推出会员卡，为忠诚的顾客积分，并给予小额折扣。商店可以从顾客每次的刷卡获取重要的信息，并由此建立强大的顾客数据库，显示了消费者买或者不买哪些产品，主要在哪些区域逛（通过看消费者把钱花在了哪些方面来判断）。持有会员卡的消费者会收到那些他们尤其想买的商品的优惠券，而非发给所有消费者的一般优惠券。公司还为不同的消费者设计不同的生活杂志。高价值顾客会收到店铺经理的电话，去店里购物时有专人泊车，并享受很多其他特权。这让他们觉得自己很特别，继续对特易购保持忠诚。现在，特易购拥有超过1 500万持卡人，并送出约800万种特殊的优惠券，确保每位会员卡持卡人收到的是对其适合的那一类。会员卡数据为特易购提供了详细的消费者购买行为信息。除了这类数据，特易购还在每年的"顾客提问时间"（Customer Question Time）对12 000名左右的顾客进行民意调查，进而收到关于产品、价格、质量、服务和公司的社区角色等方面的更直接反馈。

店铺是根据消费者的需求设计的。最小的店面称为Express，占地小于600平方英尺，并且只卖食品杂货；最大的Home Plus店铺则超过了50 000平方英尺，只卖非食品货物。1999年，特易购开设了网上商店与网上银行业务。2000年，它开通了Tesco.com。它的另一在线举措——"特易购直销"（Tesco Direct）出售超过12 500种非食品货物，并能保证次日到店提货。它还开始尝试免下车超市服务，消费者可以通过

“特易购直销”下单，并在两小时街区内的指定停车点取货，整个过程不用下车。

2009 年，特易购通过在 iPhone 上添加三个不同的应用来拓展业务。第一个允许消费者用 iPhone 自带相机来扫描他们的会员卡，这样他们在购物时都不用带卡了。第二个叫做 Storefinder，消费者可以通过它寻找附近的特易购营业点。第三个是一个葡萄酒应用，消费者可以为他们喜欢的葡萄酒拍照，在手机上阅读产品信息并下单。

2010 年，特易购创建了一个新的手机网站，为智能机用户带来非食品与家居品的轻松购物，随后又推出了允许 iPhone 手机扫描条形码的杂货应用。通过使用手机网址，消费者可以方便地搜索和购买从电视到桌子再到玩具的所有商品。这一举措是特易购承诺的一部分，即让所有人在任何地点任何时间都可以使用特易购——无论是通过目录、实体店、在线还是电话购买。

特易购也专注于提供高效服务。例如，在“前排一人”（one-in-front）计划下，如果在某个收银台的顾客超过一个，就会开另一个收银台。在所有门店内，还有很多的自助结账台可以用。通过不断改善的客户关系管理与服务，特易购已经成为英国领先的超市，并正向世界其他地区扩张。

［问题］

1. 随着特易购向海外扩张，使用与在英国一样的战略能否给其带来成功？为什么？在为全球市场制定战略时，它应该考虑哪些因素？

2. 特易购采取了哪些方式来与顾客相联系并为他们提供更多的价值？

资料来源：“Tesco—The Brand Experience Is Everything,”*BrandingAsia. com*，www. brandingasia. com/cases/tesco. htm；*Tesco*，www. tescopic. com.



第16章
管理零售、批发和物流

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 营销中间商的主要类别有哪些?
2. 这些营销中间商需要做哪些营销决策?
3. 营销中间商的主要发展趋势是什么?
4. 自有品牌的未来如何?

在之前的章节里，我们从试图构建和管理营销渠道的生产商角度分析了营销中间商。在这一章，我们认为在今日瞬息万变的世界，像零售商、批发商以及物流组织这样的营销中间商自身也需要制定营销战略，争取出色的营销表现，从而像其他公司一样获得利益。

1999年由谢家华（Tony Hsieh）参与创建的网上售鞋公司美捷步具有优质的顾客服务和作为企业文化核心的出色的客户体验。免费送货、自由退货，7天24小时全天候客户服务以及1 200个制造商生产的近20万种款式的鞋子的多选择和快速周转，让美捷步3/4的顾客都是回头客。与其他公司不同，美捷步没有把客户服务中心外包，谢家华认为客户服务中心的功能很关键，并授权其客户服务代表来解决问题。当有客户来电抱怨购买的鞋子在穿了一年后出现渗漏现象时，即使公司的政策是只有没穿过的鞋子才可以退换货，客户服务代表仍会给顾客重新寄出一双新的。在美捷步，每个员工每年都有机会对公司的企业文化谏言，可以是关于在公司的生活，也可以是各个部门如何实现从销售到仓储、送货、定价以及结算的优质的客户服务。在新员工的面试上，有一半的时间是用于考察他们是否足够的开朗、豁达和富有创造力来维持公司优秀的企业文化。在2009年以8.5亿美元被亚马逊收购后，美捷步仍然独立运行，目前也销售衣服、手袋及相关配饰。在企业成功后，美捷步甚至还为那些渴望了解其独特文

化和客户服务背后的成功秘诀的企业经理提供为期两天价值4 000美元的研讨会。[1]

正当美捷步、瑞典的H&M、西班牙的Zara和Mango、英国的Topshop这些不断创新的零售商发展壮大的时候，过去美国那些零售界的“明星”，如盖普、家得宝和凯马特正在苦苦挣扎。很多非常成功的营销中间商都使用了战略规划、先进的信息系统，以及各种完善有效的营销工具。它们依靠市场细分，完善其市场目标和定位，积极地追求市场扩张和战略多样化。接下来，我们将讨论零售商、批发商和物流组织该怎样进行出色的营销。

零售

零售（retailing）是指将产品或者服务直接卖给最终消费者，满足其个人和非商业性使用的所有活动。**零售商**（retailer）或者**零售商店**（retail store）指的是其销售额主要来自零售活动的商业公司。

任何组织，无论是制造商、批发商还是零售商，只要将产品销售给最终消费者，它们的行为就属于零售行为，与产品或服务的销售方式（无论是通过人员、邮寄、电话、自动售货机还是互联网）或者销售地点（在商店、街上还是消费者家里）无关。

在回顾了零售商的不同类型和新的零售市场环境后，我们分析零售商所做的营销决策。以下是近几年在市场上取得成功的创新零售组织的四个例子。

创新零售组织　**Panera Bread连锁餐厅**　斥资26亿美元的Panera Bread连锁餐厅定位于为那些了解美食并能做出回应的顾客群提供食物，它们销售新鲜的实在的食物和大量的刚出炉的面包，即使是全价顾客也愿意购买。没有餐桌服务的质朴的环境，但没有时间限制以鼓励顾客们驻足。该品牌被看作面向家庭，但也不乏精细，它可为顾客提供新鲜的、可定制的、便捷的和消费得起的诱人的食物。

GameStop公司　电视游戏和娱乐软件零售商GameStop在美国的商场和购物街有超过6 000个连锁店，为顾客提供了很大的便利。有愿意和顾客联系沟通的铁杆玩家作为职员，GameStop实行能让顾客以旧的游戏换新的游戏的回购政策。

Lumber Liquidators公司　Lumber Liquidators公司以折扣价直接从伐木场购买超量的木材，拥有约350种硬木地板的存货，差不多与劳氏和家得宝一样。通过去除中间商以及在较廉价的地段设置店面来保持较低的主营业务成本，使得它以较低的价格出售商品。同时，Lumber Liquidators也很了解顾客的情况，如索要产品样品的购物者有30%的可能性在一个月内进行购买，大部分购买者倾向于一次翻新一个房间，而不是整个房子。

Net-a-Porter公司　总部位于伦敦的Net-a-Porter公司是个奢侈品服装以及相关配饰的网上零售商，它的网站拥有时尚杂志风格的同时给人以在精品店

购物的愉悦。Net-a-Porter 库存有超过 300 种的国际品牌，如 Jimmy Choo，Alexander McQueen，Stella McCartney，纪梵希（Givenchy）和 Marc Jacobs 等，被顾客认为是时尚界的权威。该公司的产品能运送至 170 个国家，并在伦敦和曼哈顿提供当天送货服务，每笔订单平均价值 250 美元。

资料来源：Kate Rockwood，"Rising Dough，" *Fast Company*，October 2009，pp. 69 - 71；Devin Leonard，"GameStop Racks Up the Points，" *Fortune*，June 9，2008，pp. 109 - 22；Helen Coster，"Hardwood Hero，" *Forbes*，November 30，2009，pp. 60 - 62；John Brodie，"The Amazon of Fashion，" *Fortune*，September 14，2009，pp. 86 - 95.

□ 零售商的类型

消费者如今既可以在零售商店，也可以在无店铺的零售商和零售组织那儿购买产品和获得服务。

零售商店 或许大家最了解的零售模式是百货商场。日本的百货商场，如高岛屋（Takashimaya）和三越（Mitsukoshi），以艺术画廊、餐厅、烹饪班、健身会馆和儿童游乐场等功能为特色，每年吸引数百万的购物者。表 16—1 介绍了最主要的零售店的类型。

表 16—1　　主要的零售店类型

专营店：经营的产品线较为狭窄。例如，The Limited、美体小铺。
百货商店：销售几条产品线的产品。例如，彭尼、布卢明代尔。
超级市场：规模相对较大、成本低、毛利率低、销售量大的自选商店，能够满足顾客对于食品和家庭日用品的所有需求。例如，克罗格、西夫韦。
便利店：居住区的小型商店，通常 7 天 24 小时营业，出售有限种类经常使用的便利产品和外卖。例如，7 - 11 便利店，OK 便利店。
药店：提供处方，销售药品、保健和美容用品以及小型较耐用的个人护理用品等。例如，CVS，沃尔格斯。
折扣店：标准化或专业化的商家；低价、低毛利率和高销量的商店，例如，沃尔玛、凯马特。
超值或硬折扣店：相比折扣店而言，提供更多的有限商品组合，但是价格更低。例如，阿尔迪、利德尔（Lidl）、达乐、家庭美元店。
折价零售店：出售比零售商价格更低的滞销品、过剩或者不正规的商品。包括生产商经营的直销店，独立的折价零售店。例如，麦克斯（TJ Maxx），以及好市多仓储会员店。
超级商店：商场空间开阔，提供食品和家居产品，以及各种服务（洗衣、修鞋、干洗、取钱）。例如，专一产品类商场（对某一类产品进行很细的分类），如 Petsmart，史泰博，家得宝；组合式商场，如 Jewel-Osco；超级百货商店（兼容超市、折扣店和仓储零售的大型商场），如法国的家乐福和荷兰的 Meijer。
目录商店：以折扣价格通过目录销售多种附加值高、周转快的品牌产品。顾客可以在商店提取货物。例如，Inside Edge Ski 和 Bike。

资料来源：Data from www.privatelabelmag.com.

不同模式的零售店有不同的竞争和价格波动。例如，与其他模式的零售店相比，折扣店的竞争更加激烈。[2]同时，零售商店很大程度满足了不同消费者对于服务层次和专业化服务的偏好。具体来看，零售商提供的服务可分为下面四个层次：

1. **自助式服务**。自助式服务是所有折扣实施的基础。很多消费者为了省钱，

愿意完全由自己处理“定位—比较—选择”这一过程。

2. **自选式服务**。虽然也可以寻求帮助，但消费者还是会自己找到需要的产品。
3. **有限服务**。这类零售商提供更多的产品和服务，比如信贷或者退换商品特权，而顾客也需要更多的信息和帮助。
4. **全方位服务**。销售人员准备好在“定位—比较—选择”的每个阶段为顾客提供帮助。其中愿意享受服务过程的消费者会偏好这种类型的服务。但是，伴随高比例的专业化产品而来的是各种产品与服务更加滞销，高昂的员工费用，这些导致了高昂的零售成本。

非店铺零售 虽然近 97%的产品和服务是通过商店销售的，但是非店铺零售业务的增长速度却远远超过了传统的店铺零售。非店铺零售可以分为四种形式：直接销售、直销（包括电话营销和网络营销）、自动售货机和购货服务。

1. **直接销售**。也叫多级销售和网络行销，是一个有数十亿美元价值，由数百家进行挨家挨户销售的公司构成的行业。其中一对一销售方面较为知名的是雅芳、伊莱克斯和纳什维尔西南公司（Southwestern Company of Nashville (Bibles)）。特百惠（Tupperware）和玫琳凯做的是一对多销售：销售人员上门拜访宴请了很多朋友的家庭，讲解示范其产品，从而拿到订单。多级（网络）销售体系则是通过招募独立商务代表作为新的分销商而实现运转，安利（Amway）是这种形式的先驱。这些销售人员可以通过由他们发展的新成员对销售量贡献的比例，以及自己直接卖给顾客的销量而获得回报。现如今，这些直接销售公司意识到家庭顾客少了，所以它们正在制定多维度的策略。
2. **直销**。根植于直接邮寄和目录营销（兰斯恩德，L. L. Bean）；包括电话营销（1-800-FLOWERS）、电视直销（HSN，QVC）和电子购物（亚马逊，Autobytel. com）。消费者对于网络购物越来越熟悉，他们更多地在网站上订购各种各样的产品和服务。据估计，美国 2009 年的在线销售额高达 2 100亿美元，其中旅游成为最大类消费（总额 800 亿美元）。[3]
3. **自动售货机**。提供多种多样的产品，包括冲动品，如软饮料、咖啡、糖果、报纸、杂志，以及其他产品，如袜子、化妆品、热食、平装书等。一般工厂、办公场所、大型购物广场、加油站、酒店、餐厅及很多其他地方都会有这种自动售货机。它们能提供 24 小时自助式服务，而且产品都是新鲜优质的。在日本，人均自动售货机的数量最多，其中仅可口可乐公司就拥有 100 多万台，每年实现 500 亿美元的销售额，是美国的 2 倍多。
4. **购货服务**。为特定顾客（通常是大型组织的员工）提供服务的非店铺零售商，其顾客可以折扣价从属于购货服务成员的零售商那里购买商品。

零售合作和特许经营 虽然许多零售机构都是独立的，但**零售合作**（corporate retailing）的方式正在迅速增加。采取合作形式进行零售的组织可以通过规模经济获得更强的购买力、更高的品牌认可度和更训练有素的员工。表 16—2 描述了零售合作的主要类型：合作连锁店、自愿连锁组织、零售商合作社、消费者合作社、特许经营组织和商业集团。

表 16—2 零售合作的主要类型

合作连锁店：两个或两个以上的商店同时被一个所有者拥有和控制，它们销售相似的产品线，并进行集中购买和分销。例如，盖普、Pottery Barn。
自愿连锁组织：由某个批发商发起、若干个零售商参加的，可以实施大规模购买和一般性销售规划活动的群体。例如，国际独立零售商联盟（IGA）。
零售商合作社：由一个集中采购组织组成并采取共同促销活动的独立零售商群体。例如，Associated Grocers，ACE Hardware。
消费者合作社：顾客拥有的零售公司。居民投资创办自己的商店，投票确定经营方针，选出管理人员，并享受投资应得的红利。在许多市场上可以找到当地的合作食品杂货店。
特许经营组织：特许者和被特许者之间存在契约关系，在某些产品和服务领域非常普遍。例如，麦当劳、赛百味、必胜客、Jiffy-Lube、7-11 便利店。
商业集团：由若干不同的零售产品线和零售形式联合组成的所有权集中、统一进行分销和管理的公司。美国联邦百货（Federated Department Stores）就以旗下最知名的零售商梅西百货公司的名字作为自己统一的新名称，此外它还拥有其他的零售商，例如布卢明代尔。

在美国，特许经营公司如赛百味，Jiffy-Lube，假日酒店，Supercuts 和 7-11 便利店每年可实现超过 1 万亿美元的销量，占据整个零售消费的 40%。在美国，平均每 12 个零售商店中就有一个是通过特许经营的方式组织起来的，它们的雇员数量接近全美就业总人数的 1/16。[4]

在一个特许经营体系里，个体特许经营者是一群紧密联系的企业，它们的运作方式受业务创始者即特许经营授权者的规划、指导和控制。这些特许经营者有以下三个特点：

1. 特许经营授权者拥有一个交易或服务的标志，并将其颁发给特许经营者作为其支付使用费的证明。
2. 特许经营者需要为加入这个体系而支付费用。初始的成本包括租用各种设备和固定设施以及取得合法执照的费用。例如，麦当劳的特许经营者在初始阶段大约要投入 160 万美元，以支付这些成本和费用。此外，它们还需每月向麦当劳支付租金以及一定比例的销售所得。
3. 特许经营的授权者为这些特许经营者提供了做生意的机会。麦当劳要求它的特许经营者参加在伊利诺伊州橡树溪"汉堡大学"（Hamburger University）的培训，并用两周的时间学会怎样经营。在购买原材料方面，特许经营者也必须遵循其某些特定的流程。

特许经营的模式使双方都有利可图。作为特许经营的授权者，其雇员实际上都是企业家而不是传统雇工，因而他们充满了动力且工作勤奋；同时还可以获得因特许经营者熟悉当地环境和条件而带来的种种好处；此外，授权者可以获得巨大的购买力。作为特许经营者，会因为加入这样一个具有广泛知名度和良好品牌的商机获利。他们发现从金融机构贷款变得容易了，并且在各个方面，如营销、广告、选址、招工等都很容易得到支持。

但是，特许经营者必须处理好独立和忠诚于授权者的问题。一些特许经营的授权者会给予它们的加盟商运作自己业务的自由，包括个性化的商店名称和调整产品和价格。Beef 'O' Brady's 运动酒吧的特许经营者被允许根据当地的市场制定价格。Great Harvest Bread 公司相信一个自由的特许经营的方式可以鼓励特许经营者的面包师为菜单增添新的产品，如果成功的话可以与其他的特许经营者分享。[5]

□ 新的零售环境

2008 年的经济大萧条让许多零售商不得不从根本上重新评估它们所做的几乎所有的事情。有些零售商采取谨慎的防御态度，降低库存量，减缓扩张和实行疯狂打折。另一些则更加创新地管理库存、调整产品线和小心避免过度促销。例如，相比于以往的 20%，彭尼公司为 2009 年的秋季假日保留了 60%的库存，一方面为了避免出现空货架和缺货现象，另一方面则避免货架太满和大幅度打折的现象。有些公司，如康泰纳零售连锁店（Container Store）和萨克斯百货降低它们的平均价格，其他的一些公司如 Gilt. com 和内曼·马库斯（Neiman Marcus）推出有选择性的短期的大幅度折扣优惠。Restoration Hardware 公司则选择将其家具产品线调整到更高的档次。[6]

虽然这些短期的调整可能保持比较久，但是在零售市场环境中一些其他的长期趋势也很明显。以下介绍其他一些改变消费者购买习惯以及厂商、零售商竞争方式的零售业发展情况（见表 16—3）。

表 16—3　近期零售业的发展

● 新的零售形式和组合形式。
● 不同零售形式之间的竞争日趋激烈。
● 店面零售和无店面零售的竞争。
● 巨型零售商的增长。
● 中档市场零售商的衰落。
● 技术投资力度越来越强。
● 大型零售商的全球扩张。
● 购物者营销的增长。

- **新的零售形式和组合形式。**为了给消费者提供便利，出现了各种新的零售形式。书店里设立了咖啡厅，加油站内出现了食品店，罗布劳（Loblaw's）超市内有健身俱乐部，商场、公共汽车和火车站的过道上出现了推着手推车的小商贩。零售商还在尝试通过在繁华的路段开设临时性店铺推广某种品牌给季节性购物者，并制造舆论效果。在 2009 年的假日季节里，玩具反斗城公司（Toys "R" Us）开设了 350 个临时性的店铺和玩具精品店，常常占据了那些购物中心和商场里空置的零售空间。[7]
- **不同零售形式之间的竞争日趋激烈。**百货公司不能只担心其他百货公司，因为诸如已经组成折扣连锁的沃尔玛和特易购正大举进军服装、保健、美容和电器等产品市场。不同零售形式（折扣店、目录商店和百货商店）都在用同样的商品争取相同的顾客。
- **店面零售和无店面零售的竞争。**消费者如今通过直邮信函和目录、电视、电话和互联网就可收到推销信息。无店面零售商正在从店面零售商手中抢生意。对此，店面零售商已做出回应，它们增加网络服务，寻求不同的方式在网上进行销售，这也包括通过利用自己的网站，同时在店里创造更多的购买体验活动。店面零售商越来越多地应用精致的灯光、合适的香味以及诱人的贴心设计，希望借此打造一个能够掳获消费者所有感官、让他们充分享受购物过程的商店。[8]
- **巨型零售商的增长。**巨型零售商如沃尔玛拥有卓越的信息系统、物流系统和

购买力，能够以富有吸引力的价格向众多顾客提供大量的产品和良好的服务。它们排挤了那些无法提供足够数量产品的生产商，经常对那些最强大的生产商应该制造些什么，怎样定价和促销，何时以及通过什么样的方式运送货物，甚至是该怎样提高生产和管理水平提出要求。而生产商需要这些客户，否则它们就可能失去 10%～30%的市场。还有一些零售业巨头属于品类杀手，即它们只关注于某一类产品，如宠物食品（PETCO）、家居用品（家得宝），办公用品（史泰博）。其他则是超级购物中心，出售食品杂货以及很大范围的非食品商品（沃尔玛）。

- **中档市场零售商的衰落**。我们可以用沙漏或者狗骨头的形状来形容当今的零售市场，即发展机会只集中在顶部（提供奢侈消费品的零售商，如诺德斯特龙、内曼 · 马库斯）或者底部（使用折扣定价的零售商，如塔吉特、沃尔玛）。随着那些折扣店提升了质量和形象，消费者也更愿意在那儿消费。塔吉特推出了普罗恩萨 · 施罗（Proenza Schouler）的设计，凯马特推出 Joe Boxer 系列的内衣和睡衣。而在另一端，寇驰最近将它的 300 个店面中的 40 个转换成更高档次的提供高价包和礼宾服务的商店。但机会对于那些中部的曾经很成功的零售商来说是比较少的，像西尔斯、CompUSA 和蒙哥马利沃德（Montgomery Ward）一直在努力挣扎甚至面临破产。[9] 科尔士百货通过引入一些时髦名称，如 Lauren Conrad，Vera Wang，Daisy Fuentes 和 Tony Hawk，从而得到了更多分布在中端市场的消费者。除了提供更多高级市场的商品，科尔士还试图使其商店提供更加便利和愉悦的购物环境。[10]英国的玛莎百货（Marks and Spencer）以家庭品牌为特色，并已建立了超强的零售品牌形象。虽然运营成本可能很高，但是只要其家庭品牌既时尚又流行，它们就可以获得更高的利润。[11]
- **技术投资力度越来越强**。几乎所有的零售商都使用计算机来进行更好的预测、控制存货成本和通过电子订单的方式从供应商那里订货。技术也会影响到在卖场里发生的事情。例如，商店内的等离子电视可以不间断地播放促销信息和商品展示的节目。继无法测量超市上下过道中的客流量之后，GPS 被安装在购物车内也不起什么作用，因为测试中其提供的热成像连婴儿和火鸡都分辨不开，而且消费者在购物过程中常常丢弃购物车。因此安装于货架上的双向红外感应器被成功推出。又如，电子货架标签可以让零售商随时调整商品的价格。零售商也引进技术来帮助消费者购物。一些超市提供“智能”购物车或者移动电话来帮助消费者在商店里定位商品，了解销售和特别的优惠情况，支付也更为方便。虽然新技术激动人心，但是它们的成本和未经证实的效能在一些情况下会产生明显的缺点。[12]
- **大型零售商的全球扩张**。拥有独特形式和强势品牌定位的零售商开始越来越多地进入其他国家。美国的零售商像 The Limited 和盖普在全球范围都很有名。沃尔玛在海外拥有 3 600 家商店，占据了其总业务的 25%。荷兰的阿霍德和比利时的德尔海兹（Delhaize）分别有 2/3 和 4/5 的销量来自国外市场。而在美国本土的众多外国零售企业有：意大利的贝纳通、瑞典的宜家家居、日本的休闲服装零售商优衣库（UNIQLO）以及超市八佰伴（Yaohan）。
- **购物者营销的增长**。研究表明，高达 70%～80%的购买决策是在店内做出的，企业也日益认识到在购买点影响消费者的重要性。[13]在何处以及如何显

示和销售商品可以对销售有显著的影响效果。[14]很多的信息选项可以通过店内的广告获得，如沃尔玛的电视广告。[15]有的采用护目镜般的装置来通过红外光束投射到佩带者的视网膜上来记录消费者所看到的。一个发现就是许多消费者会在眼睛的水平位置上忽略商品，而最佳的商品摆放位置是位于腰部和胸部之间。[16]

□ 营销决策

基于零售行业种种新的环境，我们将从目标市场、渠道、产品分类、采购、定价、服务、商店氛围、商店活动和体验、传播以及选址等方面审视零售商的营销决策。我们将会在下一部分讨论自有品牌这一重要主题。

目标市场 零售商只有首先明确目标市场，才可能制定出与产品类别、商店格调、广告消息和媒介、定价和服务等级前后一致的决定。安·泰勒公司（Ann Taylor）拥有3 000名可以为其商品甚至营销活动提供反馈的客户，并不断地要求员工全身心地投入工作。[17]全食超市的成功来源于为每一位对有机食品和天然食品感兴趣的顾客提供独特的购物体验。

全食超市 在北美和英国的284家商店里，全食超市创造了食品的盛宴。商店里明亮通澈，职员配备充足，到处都有十分诱人的食品展示。全食超市是全美最大的有机天然食品零售商店，销售4大类自有品牌的2 400多种食品，通过高价的全食市场（Whole Foods Market）、全食厨房（Whole Kitchen）、全市场线（Whole Market Lines）以及365天最低价值链（Low priced 365 Everyday Value）为其带来11%的销售额增长。它们提供与产品相关的大量信息。如果有任何想知道的，比如：你如果关心展出的活鸡是否真的生活在快乐、惬意的环境中，那么你不仅可以拿到一个16页的宣传册，而且还有机会受邀前往宾夕法尼亚州的饲养场实地参观。如果你找不到所需信息，那么只要询问那里训练有素、知识渊博的服务员即可。全食正是通过为那些将有机天然食品视为可以承受的奢侈品的消费者提供服务，实现了从1991年到2009年间销售额以28%的复合年增长率（CAGR）增长。[18]

选择或者转移目标市场时发生错误可能会导致损失惨重。历史上，大众市场珠宝商Zales曾经决定追逐高端消费阶层，当时就把它1/3的商品——那些不够昂贵、质量稍差的钻石珠宝统统处理了，取而代之的是时尚且利润高昂的14K金或银的首饰，而且在这一过程中还更换了广告推广活动。但是，这次转变却是一场灾难。它不但损失了那些传统顾客，而且没有赢得它希望能吸引到的新顾客。[19]

为了能更准确地击中目标，零售商把市场划分得越来越细，并且新引入了一批能提供更相关产品的商店，目的就是开发那些夹缝中的利基市场。比如：金宝贝公司（Gymboree）推出了Janie and Jack，专营婴幼儿服饰和礼品；Hot Topic公司开设Torrid，为那些需要大尺码衣服的年轻女孩提供追求时尚的机会；Limited Brand公司的Tween Brands出售较便宜的时装给少女。

渠道 基于目标市场的分析，回顾15章中介绍的要考虑的因素，零售商必须要选择好渠道以便更好地接触消费者。越来越多的人会说，答案就是多种渠道。史

泰博通过传统的零售渠道、直接回应的互联网站、虚拟商场以及与之相连的成千上万个附属网站销售产品。

正如第 15 章所述，使用多条销售渠道的零售商必须能把它们有效地整合在一起。百年历史的商业百货连锁老字号彭尼保证其网络、商店、邮购目录等各种商业模式完全地融合在一起。它们还通过在线方式销售大量商品；使其网络对于 35 000 个合法注册者随时开放；允许在线顾客在实体店取货或者退货，并确认实体店里哪些商品还有货。这些策略，以及时髦女装 a. n. a. 的引人，都帮助彭尼拥有了更年轻更上层的形象。[20]

与某些专家的预测相反，网络上能够购买的商品种类越来越多，因为更多的公司把它当成是品牌推广的工具。维多利亚的秘密品牌发展的关键是整合了零售商店、目录销售和互联网等多种渠道。

维多利亚的秘密　维多利亚的秘密品牌创始人莱斯利·维克斯纳认为美国女性会对具有欧洲风格的内衣购物体验的机会津津乐道。他说："女性需要内衣，但女性想要性感内衣。"维克斯纳的设想被证明是正确的：他在 1982 年买下这个业务后，过了十几年，与全美平均水平，每人每年买两件胸衣相比，维多利亚的秘密的客户平均每年购买 8～10 件胸衣。为了增强其高端声誉和迷人的吸引力，维多利亚的秘密在其广告宣传和时装秀中都使用知名度极高的超级模特。为了扩大其可达性和私密性，该公司开始直接向消费者销售。维多利亚的秘密使用了一个全面的营销战略去连接零售、目录销售和网上销售。维克斯纳力求使它变成"世界顶级品牌"，通过各种渠道，包括商店和互联网，在同一时间以完全相同的方式推出同样质量和相同定位的产品。自 1985 年以来，维多利亚的秘密已经达到每年 25%的年销售额增长，通过 1 000 多家商店、目录、公司网站进行销售，2009 年所披露的年收入为 56 亿美元，维多利亚的秘密每年运输 4 亿多件商品，或者为每一位美国公民卖出人均 1.33 件商品。在全部的收入中，网上销售和目录销售大约占到 28%，其增长速度是实体店销售的两倍。[21]

产品分类　零售商的产品分类必须要和目标市场的购买期望在广度和深度上相一致。比如，餐馆可以提供窄和浅的产品分类（小型午餐柜台），也可以提供窄和深的产品分类（熟食店），还可以提供宽和浅的产品分类（咖啡厅）以及宽和深的产品分类（大型饭店）。

确定合适的产品分类在那些发展很快，如技术、时尚等领域，是一项更大的挑战。Urban Outfitters 公司在从"时髦，但不能太时髦"的理念快速地转向体验新潮流时就受挫了，陷人困境，其销量在 2006 年下滑了 25%。[22]而运动和休闲服装零售商 Aéropostale 公司仔细地进行产品分类，使其满足了由年轻人组成的目标市场的需求，从而取得了成功。

Aéropostale 公司　Aéropostale 公司选择很好地利用其目标市场的关键特点：11～18 岁的青少年，尤其是那些处于青春的尾巴上的人，他们希望自己看起来与其他孩子一样。所以当阿贝克隆比公司（Abercrombie）和美国鹰公司（American Eagle）减少货架上带兜的休闲裤时，Aéropostale 仍保持充足的

供应以及合理的价位。长时间保持正确的发展趋势并不容易，但 Aéropostale 做到了，调查表明，Aéropostale 一直属于立足青少年的最勤勉的零售商。除了进行高中生群体和店内产品测试，它还发起了一项基于网络的活动，寻找那些由网络消费者设计的新的产品风格。公司目标是每次活动能影响 10 000 个最佳顾客，实际上每年 20 项活动中可以平均保证有 3 500 人参加。Aéropostale 已经从默默无闻的只有 100 家门店的平凡公司变成现在的一只劲旅，总共拥有 914 家店，分布在美国、波多黎各和加拿大。2008 年净销售额增长了 19%达到 19 亿美元，电子商务业务的净销售额增加 85%，达到 7 900 万美元。[23]

其实最大的挑战在确定产品分类后才开始，就是要制定产品的差异化策略。为了更好地脱颖而出，使消费者产生兴趣，一些奢侈品零售商正在多样化它们的商店和商品。香奈儿在保证始终畅销的必备商品供应充足的同时，推出了“极端奢华”的产品，包括价值 26 000 美元的鳄鱼包。[24]以下介绍一些其他可能的情况：

- **突出其他零售商做不到的具有独一无二风格的全国性品牌。**萨克斯百货就可以独家拥有国际著名设计师为其设计各种款式的裙子。
- **突出自有品牌商品的特色。**贝纳通和盖普店里卖的大部分服装都是自己设计的。很多超市、药店都有自己品牌的产品。
- **突出有爆炸性影响力的与众不同的商品事件。**布卢明代尔在 2009 年 3 月花了整月的时间来庆祝芭比娃娃 50 周年。
- **突出令人惊讶或不断变化的商品特色。**折价服装零售商麦克斯提供令人惊讶的跳楼价商品（货主因为缺钱不得不廉价卖的商品）、库存品、出清货品，每周多达 10 000 种，其价格比百货商场或者专卖店的常规价格低了 20%～60%。
- **突出最新产品的特色。**Zara 产品迷人的外观和设计使其成为市场开拓者从而为其获得了超额利润。
- **提供产品定制化的服务。**伦敦的哈罗斯百货（Harrods）除了有现成的男装，还为顾客量身定做西服、衬衣和领带。
- **提供针对性强的品种。**Lane Bryant 公司为块头很大的女性提供商品。Brookstone 公司为那些想在“成年人玩具店”买东西的人提供特殊工具和小零件。

商品还可能因为市场地理位置的不同而存在差异。电子产品的大型超级市场——百思买公司会审视 25 000 类存货中的每一种存货，进而根据购买者不同的收入水平和购买习惯而对产品进行调整。同时，它们也会在不同的地区设置不同的商店形式和员工。例如，在懂计算机的人多的地方和人少的地方，其商店是不一样的。[25]梅西百货和罗斯服饰零售店（Ross Stores）采用微型经营的方式，允许每个商店的经理独立挑选相当大比例的商品。[26]

采购　在决定产品分类策略之后，零售商必须决定涉及商品的来源、政策等的实战方案。在连锁超市的公司总部，专业买手（有时也称为商品经理）有责任去制定产品分类以及倾听销售人员的陈述。

零售商有关需求预测、商品选择、库存控制、空间分配以及展览展示等方面的水平正在快速提高。它们使用计算机追踪存货、计算经济订货量（EOQ）、预订产品、分析花在卖主和产品身上的每一美元等。超市连锁利用扫描仪记录的交易数

据，管理其商品组合。

一些商场开始试用无线射频识别系统（RFID），由“智能”标签——附着在小型无线天线上的微型芯片，以及电子识别器组成。这些标签嵌入产品中或者贴在产品标签上，当它们接近识别器时，就可以向计算机的数据库发送唯一的序列号。现在这个系统的使用率稳定增长。可口可乐和吉列用它们来实时监控库存和跟踪货物，因为这些标签伴随着商品从工厂到超市再到消费者的购物篮的整个过程。[27]

如果零售商研究购买和出售个人产品的经济性，就会发现，其 1/3 产品将得不到任何利润，另外 1/3 属于收支平衡，而真正只有 1/3 的产品能为它们赢得大部分的利润。但是，大多数的零售商并不知道到底是哪 1/3 的产品产生了利润。[28]

商店用**直接产品利润率**（direct product profitability，DPP）衡量某个产品从进入仓库到被消费者买走的维护成本（收到并转移到仓库，文书工作，选择、核对、填装以及空间成本）。它们会很惊讶地发现产品的毛利润通常和产品直接利润并没有太大的相关性。体积大的产品可能需要更高的维护成本，以至于盈利性差，所以货架上应更多地摆放体积小的产品。

阿尔迪公司 阿尔迪公司的成功故事始于 1913 年德国的一个小型食品市场。今天，阿尔迪分为阿尔迪北方（Aldi North）和阿尔迪南方（Aldi South），并在 18 个国家拥有 9 000 家门店。相比别的食品零售商包揽成千上万种产品，阿尔迪的产品范围非常狭窄。它的 1 000 多种核心产品主要是其独家自有品牌阿尔迪食品。阿尔迪非常专注于周转率很高并能以低价采购到的高质量产品。物流、每周促销、将运输箱直接用于商品的店铺陈列都是用来尽量降低成本并提供价值的。这些年来，顾客对阿尔迪及其产品的认知已经有了很大的改观。高质低价是该公司的承诺，其品牌在很多独立的产品测试中也获得了最高评级。对供应商来说，阿尔迪是一个强硬却又可靠的伙伴。众所周知，价格谈判是很艰难的。阿尔迪还期望供应商能保证高标准的质量，并在其整个供应链中持续监测质量。[29]

定价 定价是定位的关键因素，必须结合目标市场、产品服务分类组合以及竞争情况综合决定。[30]零售商都希望能有高的周转率×收益（高的销量和高的毛利润），但是往往销量和毛利润两者不能同时实现。很多零售商有高的附加值但是销量低（高级名品店），很多零售商销售量大但附加值低（大卖场和折扣店）。每一大类里面又有不同程度的分级。贝弗利山的 Bijan's on Rodeo Drive 商店的西服售价 1 000美元起，鞋子 400 美元起。而另一边，塔吉特公司则巧妙地将时髦的形象和折扣结合在一起，让消费者觉得它们的东西很值。

塔吉特公司 20 世纪 80 年代中期，凯马特是美国主要的大型零售商，而沃尔玛正处在快速发展阶段。塔吉特公司意识到市场缺乏提供低价时髦商品的零售商，于是它增强产品选择时的设计质量，注重商品的时代性和独特性，从而与其他大型零售商相区别。公司商品研发团队周游世界，寻找下一个会火起来的产品，并力争使其上架销售。在塔吉特的商店，产品布局错落有致，使用很矮的货架和聚光灯，以及宽阔的过道，避免了“视觉冲突”。打着“期待更多，支付更少”（Expect More，Pay Less）的广告，塔吉特还试图在不失去

价格敏感型消费者的同时，为其品牌打上高端的印记。它引进一批著名设计师，如迈克·格雷夫斯（Michael Graves）、艾萨克·麦兹拉西（Isaac Mizrahi）、莫辛莫·贾恩鲁里（Mossimo Giannulli）、丽兹·兰格（Liz Lange）等去创新商品样式。2006年，塔吉特将欧洲流行的“快速时尚”理念引入美国，使得消费者更关注选择新鲜产品，更频繁地光顾它们的店铺。[31]

很多商家都会对某些商品施以低价，目的是吸引消费者前来或者作为其低价政策的信号，然后力图销售店内所有商品。[32]而对于销路不畅的产品，它们会选择降价。以鞋店为例，零售商计划50%的鞋按能得到最高毛利润销售，25%的鞋以获得40%的毛利润销售，剩下的25%保本销售。

正如第14章所述，一些零售商，如沃尔玛，放弃了“销售定价”，而支持天天低价（EDLP）。天天低价可以带来更低的广告成本、更高的价格稳定性、更好的公平和值得信赖的形象以及更多的零售利润。研究表明，对于超市连锁来说，相比传统的“高—低定价”，这种天天低价策略的盈利性更好，但这必须是在特定环境下才行。[33]

服务 零售商必须决定为客户提供什么样的服务组合：

- **购买前服务。**包括接听电话、邮寄订单、广告、橱窗和内部展览、试衣间、限时抢购、时装展、以旧换新等。
- **购买后服务。**包括运送和投递商品、礼品包装、修理和退货、调换和剪裁、安装以及印刻等。
- **辅助服务。**包括提供整体信息、兑现支票、停车服务、餐饮、修理、内部装潢、积分、休息室、婴儿照看等。

零售商差异化的另一个选择是提供值得信赖且准确无误的顾客服务，无论是面对面的，还是通过电话或是网上对话。巴诺书店倾向于雇用那些热爱读书，充满服务消费者的热情，并且看起来干净整洁的人。博德斯书店的员工通常都会有文身和许多身体刺孔。公司会为员工的多样性而自豪，自然会雇用那些能让消费者对某些书和音乐产生热情，而不是仅仅能为消费者找到某本书的人。[34]

不管零售商为了提升消费者服务而采取什么行动，它们都必须时刻想着女性。美国每天销售的东西85%是女性买的或者是受其影响的。她们受够了服务质量的日益下降，想尽一切办法躲避现有的体系，从在网上买卖东西到坚决抵制假冒伪劣商品或者干脆什么都不做。[35]当她们买东西的时候，总希望能有整齐的商品摆放，有能提供帮助的服务员和快速的结算服务。[36]

商店氛围 氛围是商店的另一个重要武器。每个商店都有外观和布局，有的使人们逛起来很方便，有的则很费劲儿（参见营销备忘专栏“促进商店销售”）。科尔士百货将其地板设计成跑道的样子，消费者能轻松绕着商店转一圈，看到店内所有的商品。它的设计还包括位于中间的一个过道，可作为快速通道，并迫使消费者加快购物过程，使其在这里的花费比在竞争对手处更高。[37]

零售商必须要考虑消费者可能体验到的各种感觉。超市发现播放不同节奏的音乐会影响消费者的平均购物时间和购物支出。索尼专卖店（Sony Style）就充满了精心设计的淡淡的香子兰和蜜橘的味道。而且索尼专卖店里所有的东西，从有斜角磨砂玻璃的柜台到枫木嵌板，都是可以触碰的。布卢明代尔在不同的商品区放置不同的必备元素：婴儿用品区中有爽身粉，泳衣区有防晒霜，女士内衣区有丁香花，在节假日则有肉桂和松香的味道。[38]

营销洞察

促进商店销售

为了追求更高的销量，零售商正在钻研什么样的店铺环境可以提升消费者的购物体验。帕克·昂德希尔（Paco Underhill）是Envirosell零售咨询公司的总经理，其客户有麦当劳、星巴克、雅诗兰黛、Blockbuster、花旗银行、盖普、汉堡王、CVS以及富国银行等。通过店内录像与直接观察，昂德希尔与其同事每年要研究5万名店铺购物者。他就如何改变零售店空间以保持消费者持续购买提出了以下几点建议：

● 吸引消费者并使他们留在店里。消费者停留在商店的时间是决定他们能买多少东西的唯一重要因素。为了增加购物时间，零售商要为他们营造一种归属感，以某种方式认同他们；提供各种方式安置他们的伙伴或随身物品，例如在方便的位置提供坐椅供男朋友、丈夫、孩子休息或放袋子；使他们每次进来的时候既能感到熟悉又能感到新鲜。

● 重视"过渡区"。在设置过渡区之后，消费者进入商店后，需要放慢脚步，发现那些能吸引他们的东西，否则他们就可能匆匆走过，而对商品、信号以及店员没有任何反应。要确保店里能有清晰的视线。在商店里制造一个信息聚焦点。绝大部分右手主导的消费者通常在进入商店之后都会往右走。

● 避免过度设计。商店装置、销售点的信息、包装、标牌和平板电视结合起来，创造一种和谐的视觉效应。使用清晰和明确的标牌："我们的最畅销品"或者"我们最好的学生电脑"，这样人们能够很舒适地驻足和以正确的方式应对。橱窗的标识、陈列物和模特与人走动的方向保持10～15度角时传播效果最好。

● 不要让顾客找来找去。把最流行的产品放在最前面，不要让那些很忙的购物者为某个产品找来找去，而可以让那些较清闲的消费者去寻找更多商品。在史泰博，墨盒是消费者一进商店最先能买到的东西。

● 让消费者很容易摸到和拿到产品。不需要过分强调消费者手的重要性。所以，一家商店即使提供了最好、最便宜、最性感的产品，但是如果消费者摸不到、拿不着，它们的吸引力也会降低不少。

● 受到孩子的欢迎。如果孩子欢迎，那么父母也一定会跟随。从一个三四岁孩子的角度来考虑，保证他们的视线可以看见商品。一个虚拟的跳房子图案或在地板上的恐龙可以变成一个儿童友好的购物之旅。

● 注意男人不喜欢问问题。通常男人买东西的节奏比女人快，很多时候，他们不太会看那些不准备买的东西。他们也不喜欢问什么东西在哪儿。所以，如果一个男的找不到他想购买的东西，可能会再转一两圈，然后什么也不问就走了。

● 记住女人需要空间。一个顾客，特别是女人，如果在浏览商品的时候，有其他顾客轻轻蹭到她的臀部，她很可能就不会在那儿买东西了。所以，保证商店过道宽阔和干净至关重要。

● 让结算支付更简单。确保那些毛利润高的商品离收银台更近，以满足那些冲动购买者的需要。人们通常在结账的时候看到糖果就会想买，因为糖果会满足对甜食的需要。

资料来源：Paco Underhill, *Call of the Mall: The Geography of Shopping* (NewYork: Simon&Schuster, 2004); Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping* (NewYork: Simon&Schuster, 1999). See also, Kenneth Hein, "Shopping Guru Sees Death of Detergent Aisle," *Brandweek*, March 27, 2006, p. 11; Bob Parks, "5 Rules of Great Design," *Business 2.0* (March 2003): 47 - 49; Russell Boniface, "I Spy a Shopper!" *AIArchitect*, June 2006; Susan Berfield, "Getting the Most Out of Every Shopper," *BusinessWeek*, February9, 2009, pp. 45 - 46; www. envirosell. com.

商店活动和体验　电子商务的增长追使传统的实体零售商做出反应。它们除了利用消费者可以切实地看到、摸到以及试用产品，真实的消费者服务，以及大部分购买的交付时间没有延时这些天然优势外，还以提供不一样的购物体验作为一个差异点。[39]

商店的氛围要尽量和消费者的基本动机相匹配，如果目标人群是任务导向或者看中功能的一类人，那么简单实用的店内环境效果更好。[40]另一方面，一些销售体验式产品的零售商营造更有乐趣的店内环境，吸引那些爱玩、喜欢刺激的消费者。[41]REI 是户外用具和服装产品的销售商，允许顾客在店内 25 英尺宽和 65 英尺高的墙上试用登山装备，在人造的大雨环境里试穿戈尔特斯（Gore-Tex）雨衣。户外体育器材零售商 Bass Pro Shops 公司的特点是：布置了巨大的鱼缸、瀑布、养有鲑鱼的鱼塘、射箭和射击场、渔具展示，有的还有试用户外器材的空地、室内驾驶区与果岭，并提供从冰钓到资源保护等各种免费课程。它在密苏里州第一家也是最大的陈列室，成为游客旅游的首要目的地。

传播　零售商采取各种各样的传播工具吸引消费者光顾和消费。他们播出广告，进行特价销售，发放省钱的优惠券，制定勤买顾客的奖励项目，店内食品试吃，在货架上或者结账处摆放优惠券等。它们还和生产商合作，设计一些基于销售店铺的活动，既可以反映零售商的形象又可以反映生产商的品牌。[42]一些高端零售商还会在《时尚》（*Vogue*）、*Vanity Fair* 或者 *Esquire* 等杂志上刊登很有品位的大幅广告，训练店员很有礼节地问候消费者、解读他们的各种需求并处理各种抱怨。折价零售商在提供服务与销售帮助时，会精心布置商品以促进顾客的讨价还价和储蓄节约行为。零售商也运用互动媒体和社交媒体去传递信息，围绕它们的品牌创造社区。[43]休闲餐饮连锁 Houlihan 公司已经创建一个社交网络网站，名为 HQ，以便从 10 500 名 Houlihan 特别邀请的消费者那里获得最真实、直接的反馈。

选址　俗话说得好，零售商的成功离不开三个因素，就是“选址、选址、选址”。连锁百货商店、石油公司（加油站）以及快餐特许加盟店都会十分仔细地考虑在全国的哪个区域开店，再决定在哪个城市，最后是城市的哪个区域。零售商可以将它们的商店选在下列地点：

- **中心商业区**。城市里历史最悠久也是交通堵塞最严重的地方，通常都是市中心。
- **地区性购物中心**。大型城郊购物广场，通常都有 40～200 个商店，最典型的是有一到两家全国知名的核心商场，如彭尼或者罗德泰勒；或者是几家“大盒子式”的商店的组合，如 PETCO，Payless Shoes，博德斯或 Bed Bath & Beyond；以及一大批小型商店，其中很多可能是特许经营的加盟商。[44]
- **社区购物中心**。通常是较小的商场，包含一个核心商店和 20～40 家小店。
- **购物街**。很多小店组成一簇消费区，这些店铺可能都集中在一个很长的建筑里，为周围的顾客提供食品杂货、洗衣修鞋、干洗等服务。
- **大型商店内的店面**。某些知名的零售商，如麦当劳、星巴克、纳森餐厅（Nathan's）、唐恩都乐，会在某些大型商店或者机构内，如机场、学校、百货商场，开设一些新店或者小店。
- **独立门店**。一些零售商如科尔士和彭尼为了避免大商场和购物中心而为新的门店在街道独立选址，这样它们就不会和其他的零售商店直接联系在一起。

考虑到交通越繁华的地段租金越高等问题，零售商必须计算客流量、调查消费

者的购买习惯、分析竞争对手的分布情况，从而选择最具优势的位置开设商店。

自有品牌

自有品牌（private label brand），也叫中间商品牌、商店品牌、商号品牌或者分销商品牌，指的是零售商或者批发商自己开发的品牌。美体小铺以及玛莎百货的大部分产品都是自有品牌。在欧洲以及加拿大的食品杂货店中，自有品牌的销量为总销量的 40%。英国最大的食品连锁店森宝利、特易购销售的将近一半的商品都属于自有品牌。

对于生产商来说，很多零售商既是合作伙伴也是竞争对手。根据自有品牌生产商协会的报告，美国的超市、药店、大型商场，每卖出 4 件产品就会有一件是自有品牌，比例从 1999 年的 19%增长至 25%。一项研究表明，每 10 名消费者中有 7 名相信自己购买的自有品牌产品的质量不会比全国性品牌的质量差。在美国，除了饮料之外，自有品牌产品大约占据了家用食品的 30%，事实上，几乎每户家庭都会经常购买自有品牌产品。[45]

自有品牌的上升速度越来越快，使得很多知名品牌的厂商对此感到恐惧。不过很多专家认为，对于零售商来说，50%可能会是其自有品牌产品销售比例的一个天然的上界，原因是：（1）消费者本身就会偏好某些全国性品牌；（2）很多产品种类并不适合自有品牌，或者体现不出吸引力。[46]表 16—4 为自有品牌产品销量最高的产品类别：

表 16—4　　2009 年十大自有品牌类别（以 10 亿美元计）

- 牛奶（8.1）
- 面包及烘焙食品（4.2）
- 奶酪（3.5）
- 药品/维生素（3.4）
- 纸制品（2.6）
- 新鲜鸡蛋（1.9）
- 新鲜农产品（1.5）
- 精装肉（1.5）
- 宠物食品（1.5）
- 未加工的肉/速冻海产品（1.4）

资料来源：Data from www.privatelabelmag.com. December 9，2010. Used with permission.

□ 自有品牌的角色

为什么很多中间商会支持它们的自有品牌呢?[47]首先，这些产品能为它们赢得更大的利润。他们挑选那些有剩余生产能力的制造商，以很低的成本为其生产这些产品。而其他成本，如调研、开发、广告、促销以及物流成本也都不高，所以即使这些东西售价更低，它们的毛利率却很高。其次，零售商开发独有产品能很容易把自己和竞争对手区分开。价格敏感的消费者也特别喜欢特定品类自有品牌的产品。消费者的这种偏好使得零售商拥有了比全国性品牌销售商更强的议价能力。

自有品牌产品以及商店品牌产品应该与无牌产品区分开来。**无牌产品**（generics）就是那些没有品牌、包装简单、十分便宜的常见产品，例如意大利面、卫生纸、桃子罐头等。它们的质量一样或者略差一点，但价格却比知名品牌低 20%～40%，比自有品牌低 10%～20%。它们之所以便宜，是因为采用了成本较低的商标和包装，以及最小规模的广告投入，有时还采用了低质量的原料。无牌产品在很多不同的产品中都存在，甚至还有无牌药物。

无牌药物 无牌药物已经拥有了很大的商业规模。事实上，品牌药物的销量在 2009 年第一次下滑。由于制药速度的加快以及数量的剧增，以色列的 Teva 公司已经成为世界上最大的无牌药物制造商，收入高达 140 亿美元。制药巨头诺华公司（Novartis）是全世界五大知名品牌药物制造商之一，其产品包括治疗高血压的代文（Diovan）以及治疗癌症的 Gleevac。与此同时，在收购山德士（Sandoz）、赫素（HEXAL）和 Eon Labs 等制药公司后，它成为世界上第二大无牌药物生产商。其他制药公司如 Sanofi-Aventis 以及葛兰素史克不仅已进入了美国的无牌药物市场，而且进入了东欧、拉丁美洲以及亚洲等新兴市场。在这些地区，一些消费者买不起昂贵的品牌药物，但是又担心假冒伪劣药物以及质量低下的药物。这些消费者愿意多花一些钱来购买值得信任的公司所生产的药物。[48]

□ 自有品牌成功的因素

在自有品牌与生产商品牌的对质中，零售商有很多优势，而且在市场上的力量越来越大。[49]因为货架空间有限，很多超市为了弥补引进新品牌产品带来的清点和库存成本，都会收取上架费。它们还会为店内的特殊展示位和广告位收费。而对于自己的品牌，它们会营造最佳的展出条件，给予最好的保存方式。

与此同时，它们正努力使自己的产品质量更好。超市零售商也添加了溢价品牌项目，如有机食品或创造新的没有直接竞争的产品，如三分钟微波炉小吃比萨饼等。它们还强调有吸引力且创新的包装。还有一些商家积极地进行营销：西夫韦花费 1 亿美元进行了突出电视广告与平面广告的整合传播项目，宣传其自有品牌的优质。[50]

罗布劳公司 1984 年，罗布劳公司的自有品牌 President's Choice 产品问世，立刻使罗布劳深入人心。总部位于多伦多的罗布劳公司很快成为加拿大市场的领导者，向所有人展示自有品牌如何通过追平甚至超过全国性品牌的质量来与之进行有效竞争。正是在品牌战略上向高价的 President's Choice 系列和朴素的、带黄标的 No Name 系列(在近期经济衰退中，公司重新重磅推出的产品)的转变，使得罗布劳与其他商店相比与众不同，成为加拿大和美国市场上的强者。President's Choice 系列产品取得了巨大的成功，罗布劳将其授权给国外没有竞争关系的零售商销售。2010 年，罗布劳推出了一批新的商店品牌低价产品，售价略高于无牌产品，可以在 175 家朴素的“硬折扣”杂货店买到。[51]

尽管许多零售商由于自有品牌的成功而获得了声誉，但自有品牌日益增长的市场力量在很大程度上也得益于全国性品牌的衰退。很多消费者对价格越来越敏感，这是由于优惠券与特价信息持续不断地包围着消费者，使得他们形成了低价购买的习惯。竞争中的制造商和零售商对那些最好品牌的产品的质量与特色进行复制和模仿，这样减少了实物产品的差异化程度。此外，由于降低营销传播费用的预算，公司更难创建品牌形象的无形差异。持续的品牌延伸或者产品线扩展，可能在某些时候模糊消费者对于品牌的识别，进而导致大量产品的混乱繁殖。

与这些趋势相反，许多厂家以及全国性品牌正在卷土重来。营销洞察专栏中的“制造商应对自有品牌带来的威胁”就是介绍如何采用更好的战略和战术来和自有品牌进行有效的竞争。

营销洞察

制造商应对自有品牌带来的威胁

为了保持竞争力，主要品牌的营销管理者投入了大量资金，用于推进新品牌和产品线的延伸，提升产品质量和特色等方面的研发活动，其目的就是打败自有品牌。同时，为了保持消费者高度的品牌认知和偏好，还投资了很多极具拉动力的广告营销项目来战胜自有品牌产品能享受的各种店内营销的优势。很多顶级品牌的营销者正在寻找和大型物流公司合作的方式，进而实现最经济的物流管理和最有竞争力的战略规划来节约彼此的成本。虽然始终无法超越消费者的感知价值，但是削减一切不必要的成本可以帮助全国性品牌实现市场溢价。

北卡罗来纳大学的简-本尼迪克特·E·M·斯蒂恩坎普（Jan-Benedict E. M. Steenkamp）以及伦敦商学院的尼尔马利亚·库马尔（Nirmalya Kumar）为生产商与自有品牌竞争或者合作提出了四项关键的战略建议。

- 生产商要在那些能打败自有品牌的领域选择性地展开战斗，比如生产商占据优势地位的领域或者其品牌在同类产品中数一数二的时候，而且要给消费者、零售商和股东带来好处。宝洁将其投资组合合理化，出售各式各样的品牌，比如 Sunny Delight 果汁饮料，Jif 花生酱以及科瑞（Crisco）起酥油，因而宝洁可集中加强其 20 多种品牌，这些品牌带来的销售成果超过 10 亿美元。
- 通过对零售商自有品牌产品给予一定的补偿，从而寻找一些双赢的机会，有效地与零售商展开合作。雅诗兰黛为科尔士百货独家创造了四种品牌（American Beauty，Flirt，Good Skin，Grassroots），从而有助于零售商卖出更多自己的产品，保护其更有声望的品牌。诸如利德尔和阿尔迪的制造商会通过硬折扣店来寻找新的之前没有购买过这种品牌的消费者，从而提升销售业绩。
- 一定要明智地开发出一些可以与自有品牌抗衡的新产品。持续地发布新品，可以让生产商的品牌保持新鲜感，不过，一定要注意在这个过程中周期性地推出某些完全创新的产品。卡夫双倍增加了其专利律师以确保其创新尽可能地得到法律保护。
- 通过向品牌注入象征性的意向以及功能性品质，可以创造出具有说服力的价值主张，从而击败自有品牌。很多生产商品牌的产品在功能和质量上与自有品牌产品差不多，甚至略逊一筹。此外，要拥有富有说服力的价值主张，营销者必须对产品价格严格监视，从而保证消费者的感知利益和产品溢价一致。

资料来源：James A. Narus and James C. Anderson,

"Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers," *Business Horizons* (September-October 1987); Nirmalya Kumar and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, *Private Label Strategy: How to Meet the Store-Brand Challenge* (Boston: Harvard Business School Press, 2007); Nirmalya Kumar, "The Right Way to Fight for Shelf Domination," *Advertising Age*, January 22, 2007; Jan-Benedict E. M. Steenkamp and Nirmalya Kumar, "Don't Be Undersold," *Harvard Business Review*, December 2009, p. 91.

批 发

批发（wholesaling）包括将产品或者服务卖给那些以转卖或者其他商业用途为目的的终端的所有活动。批发商包括了生产商和农民，因为他们都涉及生产活动的初级阶段，但是批发活动不包括零售商。表 16—5 介绍了主要的批发商类型。

表 16—5　　主要批发商类型

独立批发商：独立经营的企业，拥有它们所处理产品的所有权，它们可以是提供全套服务或者有限服务的批发商、分销商、工厂供应商。
全套服务批发商：管理库存，维护一个销售团队，提供信贷，货运，提供管理协助。它们主要向零售商销售产品：其中有些批发商拥有多条产品线，有些只有一两条，有些只有一条产品线中的部分产品。工业批发商将产品卖给生产方，或者提供一些信贷、配送等服务。
有限服务批发商：现付自运批发商通过向小型零售商销售快速流动的有限产品从而获取现金收入。卡车批发商向超市、食品杂货店、医院、餐馆以及酒店等销售和运送那些易腐烂变质的产品。直运商服务于重工业，如煤炭、木材以及重型设备，承担从接受订单到货物运输过程中的责任和风险。托售批发商在非食品业务方面为零售商店提供服务，它们帮助零售商搭建展台、定价、管理存货记录；它们保有货物所有权直至货物卖出，并且年终与零售商结算。生产合作批发商把农场的产品运到当地市场贩卖。邮寄批发商向零售客户、工业客户或公共机构客户邮寄商品目录，订货的实现或者产品发送将通过邮寄、铁路、飞机或者卡车。
经纪人和代理商：它们帮助促进购买和销售的实现，并收取售价的 2%～6%作为佣金；功能有限；通常专注于仅为某些产品或者某类客户提供服务。经纪人将购买者和出售者联系到一起，起到联络双方的作用；通常由雇用的一方支付其费用。常见的有食品经纪人、房地产经纪人、保险经纪人。代理商则持久地代表卖方或者买方。大多数生产商的代理机构都有一些很有技巧的销售人员；销售代理商有权销售生产商的全部产品；购买代理商帮助购买者进行产品购买，并管理整个过程，包括接收产品、检验、储存、运输；代销商可以持有产品，并且有权进行销售谈判。
生产商和零售商的分支机构和办事处：批发的过程由买方或者卖方自己控制，而不是通过独立的批发商。分支机构和办事处负责产品的销售或者购买。很多零售商在主要的销售市场都设立了采购办公室。
专业化批发商：农业采购商（购买农场的农产品），石油储备站（把来自不同油井的石油合并储存到一起），拍卖公司（向其他商人或者商业机构拍卖汽车、设备等）。

批发商（也可以称作经销商）在很多方面和零售商不一样。首先，它们不太关注促销活动、门店氛围和地理分布，因为它们是和商业客户打交道，而不是最终顾客。其次，批发商的交易规模（金额或数量）一般比零售商的交易规模要大，交易覆盖的区域也比较大。最后，政府制定的批发方面的法律法规、税收条款等和零售的不同。

为什么生产商不把产品直接销售给零售商或者最终消费者呢？为什么要经过批发商呢？总的来说，批发商在如下一个或者几个方面发挥了重要作用：

- **销售和促销**。批发商的销售能力可以帮助生产商以较低的成本获得很多小型

商业客户。它们有更多的关系，购买者更愿意相信它们而不是那些离它们很远的生产商。

- **购买和建立产品分类**。批发商有能力选择产品，建立符合顾客需求的产品分类，从而省去它们大量的工作。
- **化整为零**。批发商通过大批量买进，然后分散处理，从而帮助客户节省开支。
- **仓储**。批发商拥有很多仓库，减少了供应商和客户的库存成本和风险。
- **运输**。批发商因为更接近购买者，所以它们向购买者运送货品更快捷。
- **融资**。在客户方面，批发商可以提供信贷；在供应商方面，批发商可以做到更早预定以及准时付账。
- **承担风险**。批发商承受持有货物的风险，以及产品被盗、损坏、腐化、过时等成本。
- **提供市场信息**。批发商可以向供货商和客户提供很多市场信息，如竞争者活动、新产品、定价等。
- **提供管理服务和咨询**。批发商有助于零售商改善其运营状况，比如培训销售职员，帮助布置店铺和展览，构建财务和库存管理系统。它们还可以向个人客户提供培训和技术支持。

□ 批发业的趋势

近些年来，批发分销商面临着大型工业集团、公共机构以及零售商等购买方制造的巨大压力，比如新的竞争、越来越高的客户需求、新的技术以及更多直接采购项目。生产商对批发商的主要抱怨包括：它们并没有积极地促进生产商改进其产品线，更多的时候只是充当处理订单的角色；它们没有管理足够的库存，很多时候不能很快地满足客户的需求；它们也没有向生产商提供最新的市场和竞争状况以及客户信息；此外，它们吸收不到最有才干的管理者，不能有效地降低成本，而且它们对自己提供的服务要价太高了。

明智的批发商在面对这些挑战的时候，能重整旗鼓，及时地调整其服务去迎合其供货商和目标客户不断变化的需求。它们会意识到必须给这个过程增加更多的价值。

艾睿电子公司 艾睿电子公司是全球电子元件及计算机产品、服务和解决方案的提供商。它通过在 51 个国家和地区设立 310 个办事处，为 900 家供应商和 125 000 家原始设备制造商、合同生产商以及商业客户提供部分供货渠道服务。由于一些巨型合约生产商直接从供货商处进货，使艾睿电子这一类分销商的利润受到挤压。但艾睿电子通过提供各种很好的服务，比如融资、现场库存管理、产品追踪软件以及可编程芯片，在竞争中获得优势。正是这些服务使艾睿的股价在 5 年中提升了 4 倍，公司在 2009 年的营业额高达 150 亿美元。[52]

它们的主要行动之一就是更好地管理库存和应收账款，提升资本生产率。它们还通过投资先进的技术，如原料处理技术、信息系统以及互联网技术等，来降低其运营成本。最后，它们还会改进目标市场、产品分类、服务、定价、传播以及分销

等方面的战略决策。

纳若斯（Narus）和安德森（Anderson）走访了主要的产业分销商，提出了四种经常用来巩固与生产商关系的方法：

1. 就生产商期望批发商在营销渠道中发挥的功能与之达成清晰的协议。
2. 通过访问工厂，出席生产商的相关会议以及交易展览，洞察生产商的各种需求。
3. 通过实现销售目标，及时支付账款，向生产商反馈客户信息，兑现给予生产商的各种承诺。
4. 通过识别和提供有附加值的服务，给予供应商帮助。[53]

对于抵制涨价以及通过成本控制和质量提升而在竞争中获胜这两种永恒的趋势来说，批发行业并没有任何优势。另外，以生产商试图控制和拥有自己的中间商为标志的行业纵向一体化趋势也越来越强。固安捷公司的批发就做得很成功。

固安捷公司　固安捷公司是美国领先的设备维护产品供应商，它帮助北美 180 多万家商业企业和公共机构实现设备的正常运转，其 2008 年的销售收入达到 69 亿美元。它在北美和中国设立了 600 多家分支机构、18 个分销中心，制定了无数的产品目录和直邮传单并开设了 4 个主要网站，来共同保证其产品切实可用和服务快速可靠。它 4 000 多页的产品目录包括了超过 138 000 种商品的信息，如马达、灯具、材料处理机、绳索、工具以及安全设备等，与此同时，客户还可以在其网站 Grainger.com 上购买到 30 多万种产品。分销中心则通过卫星网络连接起来，以减少消费者响应的时间，并刺激销售。在 3 000 多个供应商的帮助下，固安捷总共向客户提供了 90 多万种产品和零部件。[54]

市场物流

传统物流起源于工厂。其管理者的任务就是选择一系列仓库（库存点）以及可以将产品在最佳时间以最小的成本送到目的地的运输配送商。现在，传统物流已经扩展到一个更宽的概念，**供应链管理**（supply chain management，SCM）。供应链管理早于传统物流，意为有策略地进行正确的投入（原材料、零部件、重要设备），有效地将其转变成最终产品，并将它们分销到最终目的地。更广泛一点的解释是公司需要研究供货商如何管理它们的投入。

对于供应链的洞悉可以帮助公司找到最佳的供应商和分销商，进而帮助其提升生产率，最终降低生产成本。在供应链管理方面，值得称赞的消费品制造商包括宝洁、卡夫、通用磨坊、百事可乐和雀巢；值得注意的零售商包括沃尔玛、塔吉特、Publix、好市多、克罗格和 Meijer。[55]

各公司也在努力通过减少碳排放和使用可回收使用的包装来改善环境影响和供应链的可持续性。例如，强生公司请森林管理委员会(Forest Stewardship Council，FSC)为其 BAND-AID 牌包装盒纸板进行认证。正如一位高管指出："强生及其运

营公司的定位是：使纸和包装的采购决策能够促进更有责任心的森林管理。”[56]

市场物流（market logistics）包括构建满足市场需求的基础设施，然后执行和控制原材料及最终产品从初始状态到使用再到满足客户需求而获得盈利的整个物流过程。市场物流的规划通常有四步[57]：

1. 确定公司对客户的价值主张。（比如，我们应该提供什么样的准时配送标准？我们应该多大程度保证订单和账单的准确性？）
2. 确定最佳的渠道设计和网络策略以期更好地为客户服务。（比如，公司应该直接服务客户，还是通过中间商？我们应该从哪些设备制造商引进什么样的产品？我们应该维持多少仓库并把它们安排在什么位置？）
3. 在销量预测、仓库管理、运输管理、原材料管理方面出台更出色的运营措施。
4. 运用最好的信息系统、设备、政策资源以及程序解决各种问题。

研究市场物流有助于管理者找到最有效地实现公司价值的方式。例如，依传统习惯，一个软件公司会制造及包装软件光盘和用户手册，把它们运给批发商，再由批发商将其运给零售商，零售商再卖给消费者。最终，消费者把这些软件光盘带回家安装到计算机上。市场物流提供了两个交付系统优化此过程：第一种就是在订购软件的时候就能将软件直接下载到消费者的计算机上；第二种是通过计算机生产商，在出厂的计算机上预装这种软件。这两种方法都可以避免印制、包装、运输以及储存大量的光盘及用户手册。

□ 整合物流系统

营销物流需要**整合物流系统**（integrated logistic systems，ILS），包括原材料管理、物流系统，以及融入了信息技术（IT）的实物分销。信息系统在营销物流管理中扮演了至关重要的角色，特别是计算机、终端销售记录、规范的产品条形码、卫星跟踪、电子数据交换（EDI）以及电子资金转账（EFT）等技术，这些技术极大地缩短了订单处理周期，减少了办事员的工作量以及文件的出错率，还提供了很多改进的运营控制措施。它们还使得公司可以做出诸如“产品将在第二天上午10 点送到码头”之类的承诺，并有信心履行这些承诺。

营销物流包括一系列活动。首先是销量预测，这是公司制定生产和分销规划以及决定库存水平的基础。生产计划是采购部门订购原材料的依据。这些材料通过回程运输，到达接收地点，并存放到原料仓库中。它们最终转变成产品，而最终产品存货将客户订单和生产商活动联系起来，即客户订单减少产品库存的同时，生产商新的产品又源源不断地补充进来。最终产品从总装线流出后，将经过包装、仓库储存、发货处理、外围运输、中转仓储、客户配送和售后服务的整个过程。

管理层已经开始关注控制营销物流成本，因为它们往往占据产品总成本的30%～40%。在美国的食品杂货行业，废品或“缩水”影响 8%～10%的易腐货物，每年要耗费 200 亿美元。为了减少“缩水”，食品杂货零售商 Stop & Shop 从其整个鲜活食品供应链出发，减小了供应商的货箱尺寸，减少货价上展出货品的数量和其他可以减少的一切。经过这些改革，该连锁超市减少了大概 1/3 的缩水，节省超过 5 000 万美元并减少 3.6 万磅的腐烂食物，同时提升了客户满意度。[58]

许多专家把营销物流称为“最前沿的成本经济学”，很多公司也下定决心一定要除去其体系中所有不必要的成本：1982 年，物流占据全美 GDP 的 14.5%；到

2007 年，降到了约 10%。[59]更低的物流成本，保证了更低的产品价格和更高的毛利润。不过即使物流成本较高，只要整个过程是精心计划的，也一样能在竞争激烈的市场中发挥巨大的作用。

许多公司现在都开始采用**精益生产**（lean manufacturing），其先驱是丰田等日本企业，以最少的时间、材料和金钱浪费来生产产品。康美公司（ConMed）的一次性设备被世界上的医院以每 90 秒一次的速度在畸变手术中用来导入和移出关节周围的液体。

康美公司 为了简化生产，医疗厂商康美公司着手将其运营尽可能地贴近最终的产品买主。而不是把生产转移到中国，虽然这可能会降低劳动力成本，但也冒着延长交货期、库存建设和无法预料的延误的风险，公司启用了新的生产工艺，只有当医院下了订单后，才进行一次性产品的装配。大约 80%的订单可预测，需求预报几个月更新一次，这样能够设定每小时生产目标。作为公司高效率的证明，用于液体注入产品的组装区从 3 300 平方英尺减少到 650 平方英尺，库存水平从 9.3 万美元的零部件减少到 6 000 美元的库存。工人人均产出增长了 21%。[60]

在实施精益生产之前，一定要经过深思熟虑，而且要认真地进行监测。例如，丰田公司最近因大量产品召回而引发的产品安全方面的危机，在一定程度上就归因于一些精益生产方法方面的问题，即通过在多条产品线上共用零部件、减少设计冗余、减少供应商的数量（以发挥规模经济性），但质量出现问题之后却适得其反。[61]

□ 营销物流目标

很多公司定义它们营销物流的目标是“在合适的时间，以最小的成本，将合适的产品送到合适的地方”。不幸的是，这样的目标提供不了实际的指导意见。没有任何体系可以在最小化成本的同时最大化服务能力。最大化客户服务意味着需要巨大的库存、超额的配送以及多重仓库，而所有这一切无不在增加成本。

而且没有哪家公司在要求其物流经理最小化物流成本的同时，实现营销物流的效率。很多物流成本都是相互交织，反向相关的。例如：

- 运输部门的经理相比空运更喜欢铁路运输，因为铁路运输的成本更低。然而，铁路运输耗时长，不仅长时间占用了运作资本，而且延长了客户付款的周期。这些都可能使客户转而购买那些提供更快服务的竞争者的产品。
- 运输部门通常会使用便宜的集装箱以减少海运成本，但是便宜的集装箱增加了货物损坏的概率，招致客户的抱怨。
- 库存经理希望将库存量降到最低。但是这会导致产品脱销、订单延误、文件单据工作、特意组织生产某些产品，以及成本更高的货物快运。

考虑到营销物流活动各方面都需要权衡，管理者更应该从一个系统的整体出发，制定各种决策。首要的出发点是研究客户需要些什么，以及竞争者提供了什么。客户肯定希望能有及时的配送过程，供货商能自发地满足他们某些紧急需求，更仔细的商品处理，以及供货商能自觉地召回不合格产品并且很快地重新提供合格产品。

公司接下来要研究它们提供的各种服务、产品的相对重要性。例如，维修时间对于那些购买复印设备的客户来说是最重要的。施乐制定的服务标准是“在接到服务请求的 3 个小时之内，就要使美国任何一个州瘫痪的设备恢复正常”。然后，它针对这项承诺，将整个服务过程细化到个人、团体、区域等不同维度，进而实施。

公司还必须考虑竞争者的服务标准，要能提供相同水平甚至更好的服务，但是其目标应该是利润最大化，而不是销量最大化。有的公司提供的服务少，要价低；有的公司提供的服务多，要价也高。

公司最终必须实现它们对市场的承诺。可口可乐的期望是“想喝可乐的时候，伸手就能拿到可口可乐”。服装零售巨头兰斯恩德的目标则是：在 20 秒内接听每一个电话，在 24 小时内为每一个订单发货。还有一些公司针对不同的服务项目制定了相应的服务标准。某个器具生产商制定了如下的服务标准：保证 95%的经销商订单在 7 天内发货，保证所有经销商订单 99%的准确度，3 小时内回应所有经销商关于其订单的咨询，以及确保商品在传输过程中的损坏率低于 1%。

明确了营销物流目标之后，公司必须设计一套完整的系统，并使实现这些目标所需的成本最小化。每个可行的营销物流系统的成本都符合如下公式：

$$M = T + FW + VW + S$$

式中，M 代表系统总的营销物流成本；T 代表系统总的运输成本；FW 代表系统总的固定仓储成本；VW 代表系统总的变动仓储成本（包含存货）；S 代表系统因为延迟交付而损失的平均销量。

选择最优营销物流系统就是比较相关的各种营销物流系统的总成本 M，从中选择最小的。如果 S 很难测量，公司应致力于将满足目标客户服务水平所需的 $T+FW+VW$ 最小化。

□ 营销物流决策

公司主要在四个方面对其营销物流做出决策：(1) 我们该怎样处理订单（订单处理）？(2) 我们应该在哪设置库存（仓储）？(3) 我们应该保持多少存货（库存）？(4) 我们应该如何运送产品（产品运输）？

订单处理 现在很多公司都在试图缩短订单—支付周期，即压缩从接到订单到发货，再到收到货款总共花费的时间。这个过程包含很多步，比如销售人员报送订单，订单人关和客户信贷审核，库存和生产规划，订单与发票的运送以及接收付款。整个过程周期越长，客户满意度越差，公司利润也越低。

仓储 生产和销售的过程很难同步，所以每个公司在产品售出之前都要先将产品保存起来。生产带包装的消费品的公司一直以来都努力将其库存点的数量由 10～15个降至 5～7 个；药品和医疗产品分销商已经将其仓库数量从 90 个左右削减到 45 个。一方面，库存点多可以保证产品更快地配送到客户手中，但是也大大增加了公司的仓储和库存管理成本。为了减少仓储和库存的双重成本，很多公司可能会将其库存集中在一个地方，通过更快的运送手段满足各种订单需求。

一些存货通常被安放在工厂周围，剩下的可能会被放到其他地方的仓库里。公司可能既有自己的仓库，又会租用一些公共仓库。货物仓库可以长时间地保存产品。分销商仓库一般存有很多来自不同工厂和供货商的产品，而且总是试图尽快清空它们。自动化仓库采用了由中央计算机操控的先进的物资处理系统，且越来越多地成为一种标准。

现在还有一些仓库做了很多以前是工厂做的事，比如装配、包装、搭建促销展台等。推迟将发往仓库的商品定型有助于削减成本，更好地匹配市场需求。

库存　销售人员当然希望公司能库存充足的产品，以便最快地满足客户需求。然而，这违背了成本效益原则，库存成本增加的速度比客户服务等级的提升速度快了近一倍。因而，公司的管理层在做决定之前，要知道当他们执行更高的库存水平、提供更快速的订单处理时，销量和利润会分别增加多少。

当库存下降，管理层必须知道当存货量达到什么程度的时候就该下新订单了。这个剩余存货量称为订货点（重新订购点），比如订货点为 20 的意思就是：当存货量只有 20 个单位的时候，就该重新订货了。订货点需要平衡缺货风险和积压成本。另外一个决策是确定该重新订购多少单位产品。订购量越大，订购的频率就越低。因此，公司需要平衡订单处理成本和库存执行成本。订单处理成本对生产商而言，包括生产这种产品所需的组建成本和运行成本（生产运行时的运营成本）。如果组建成本低，生产商可以经常生产这些产品，而每个产品的平均成本则会很稳定，基本等于运行成本。而如果组建成本高，生产商可以通过一次长时间的生产以及执行更多数量的库存，从而降低每单位产品的平均成本。

公司需要比较订单处理成本和库存执行成本。平均存货量越多，库存执行成本越高。库存执行成本包括：仓库管理费，资产、税收和担保成本，贬值以及陈旧老化。库存执行成本可能会高达存货价值的 30%。这就意味着如果营销经理希望公司执行更高程度的库存，就必须证明"更多库存所带来的毛利润增加"大于相应的库存执行成本的增加。

我们可以通过比较在不同的订购数量等级（订货点）时，订单处理成本和库存执行成本的总和，并确定最优的重新订货量。图 16—1 表示的是，随着订货数量的增加，订单处理成本均分到更多单位产品，使得每单位产品的订单处理成本下降。同时，由于产品需要更长的库存时间，每单位产品的库存执行成本增加。两种成本曲线的加总构成了每单位产品的总成本曲线。而总成本曲线的最低点就是最优订货点，在这点上每单位产品总成本最小，对应水平轴上的值即为最优订购数量 Q^*。[62]

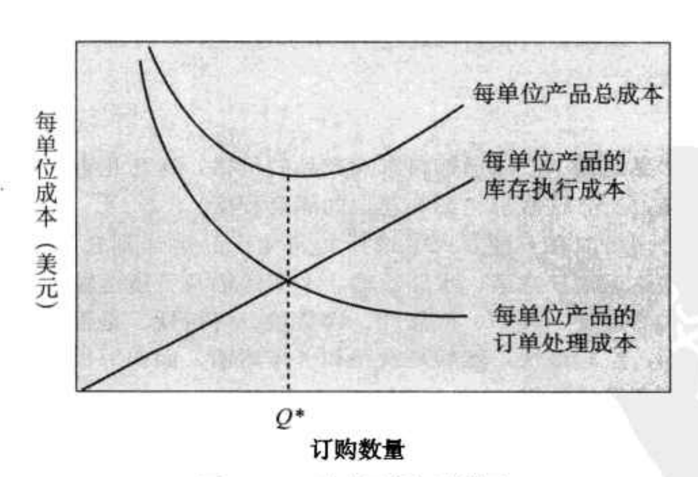


图 16—1　决定最优订购数量

公司可以通过对不同产品区别对待，减少库存成本，比如从风险和机遇的角度对库存产品进行定位。可以将产品分成瓶颈产品（风险高，机会小）、关键产品

（风险高，机会大）、普通产品（风险低，机会大）以及无用产品（风险低，机会小）。[63]它们一般还会将不易移动的产品存放在中心位置，而将那些搬动起来较快的产品放在更靠近客户的仓库里。虽然这种种策略让一切更快速灵活，但遇到某些特殊情况时，所有一切都不灵了，而事实上这些状况总会发生，比如美国加利福尼亚的码头工人罢工、中国台湾的台风侵袭、亚洲的海啸以及美国新奥尔良的飓风等。[64]

要执行接近零库存的策略，就需要按照订单，而不是为了库存组织生产。索尼将这种模式称为 SOMO，即“卖一个，做一个”（Sell one，make one）。戴尔多年来的库存战略也是这样，它首先让消费者订购计算机，并且预先支付，然后用客户的钱支付供货商，购买必需的部件。只要客户不是急于使用该产品，那么这样的过程就会为它省钱。有些零售商通过 eBay 销售过剩的库存品，省掉了传统的中间环节，每美元获利 60～80 美分，而不是 10 美分。[65]一些供应商抢购过剩的库存以创造机会。

卡梅伦·休斯 卡梅伦·休斯（Cameron Hughes）说过：“通常，如果葡萄酒厂有 8 桶酒，它可能只能卖掉其中 5 桶。”休斯作为葡萄酒交易商，从高端酒庄和葡萄酒经纪商那里购进各种批次过剩的果汁，然后自己混合勾兑，形成各种限量版葡萄酒。通常这些酒喝起来味道都很好，而且价格也很便宜。葡萄酒交易商很早就存在了，最初以中间商的身份出售或装运葡萄酒，但是直到休斯这样的机会主义者出现，才将此职业进一步丰富，即交易商可以有效地组织生产属于自己品牌的葡萄酒。休斯没有自己的葡萄园，也没有瓶子生产车间以及运输卡车。他将酒瓶外包生产，将葡萄酒直接销往零售商，例如好市多、山姆会员店、西夫韦等，避免了中间商的多次提价。他永远不知道哪一批次的产品会生产过剩，以及过剩多少，但是他把这转化成一个优点，即每个批次都当作新产品生产。这种快速的运转是赢得好市多青睐的一个原因。折扣店的客户喜欢时常寻找到罕见的特价商品，休斯也通过店内免费品尝，以及会员邮件等方式提醒好市多的客户即将推出新产品。因为每批次葡萄酒销量都很好，所以很多人收到他通过 chwine.com 发送的新产品预订的提醒邮件后，都会预订。[66]

产品运输 产品运输将影响产品的价格，送达是否准时，以及到达客户手中时的状态，所有这些都将影响客户的满意程度。

公司可以在五种方式中选择如何将产品运送到仓库、经销商或者客户处，包括：铁路运输、空运、水路运输、卡车运输及管道运输。发货人通常会考虑这些运输方式的速度、频率、可靠性、容货量、可行性、是否可以跟踪以及成本。比如速度方面，空运最快，然后是铁路和卡车运输。而如果目的是成本最低，则应该选择水路或者管道运输。

集装箱技术的采用，使得发货人可以更多地将两种或者多种货运渠道组合起来使用。**集装箱技术**（containerization）指的是将产品放到很大的箱子或者拖车里，从而在两种货运方式间很容易地进行转移。例如，铁路和公路联运（piggyback），水路和公路联运（fishyback），水路和铁路联运（trainship），航空和公路联运（airtruck）。每种混合运输模式都有自身的优点，比如铁路和公路联运比单纯卡车

运输要便宜，而且更灵活，更方便。

发货人也可以选择私人承运商、合约承运商以及公共承运商。如果发货人自己拥有卡车或者飞机等运输工具，就成了私人承运商。合约承运商是指在合约基础上为客户提供货物运送服务的独立组织。公共承运商则既可以为事先计划好的客户服务，也可以为所有发货人服务，前者以约定的费率收费，后者以标准费率收费。

为了减少货物到达后的处理成本，一些公司在发货之前就将产品按上架状态的要求包装好，使得它们从集装箱中卸出后可以直接放到货架上。在欧洲，宝洁使用了一个三级物流体系，保证了以最有效的方式调度移动快速、缓慢、大宗、小宗等各种产品的运送。[67]为了减少运输过程中的损坏，装箱技术以及泡沫缓冲材料的密度必须根据运输物品的尺寸、重量、易碎程度来决定。[68]

□ 组织教训

营销物流战略必须基于整个商业战略，而不只是单独考虑成本因素。物流体系必须高度信息化，能将各个重要部分联系起来。最后，公司设定的物流目标一定要达到或者超越竞争者的服务标准，而且在计划过程中应将所有相关团队的成员都纳入考虑范围。

现今，大型客户对于物流支持越来越高的要求增加了供应商的成本。比如客户希望供应商能频繁发货，因为这样他们就可以保持较低的库存水平。他们希望订货的周期能够缩短，这就要求供应商不得不保持大量的可用存货。客户还希望供应商对产品直接进行商店配送而不是将产品送到分销中心，希望能用混合托盘而不是独立托盘，希望它们能更严格地遵守发货时间，甚至提供定制包装、贴上价格标签，最好还能帮忙布置一下展台。

对于这些请求，供应商不能说不。但是，它们至少应该针对不同的服务层次建立不同的物流体系，并收取相应的费用。聪明的公司总会根据每个主要客户的需求调整服务。公司贸易团队应该通过向不同客户提供不同的服务项目，建立起差异化的分销体系。

◉ 小 结

1. 零售是指将产品或者服务直接卖给最终消费者，满足其个人和非商业性使用的所有活动。零售商涉及零售商店、非店铺零售以及零售组织。

2. 如同产品本身，各种类型的零售商店都要经历成长和衰退的过程。现有商店为了保持竞争力，必须提供更多的服务，使得成本和产品价格大大增加，这为提供低价产品和服务组合的新零售形式的出现提供了机会。零售商店的主要形式有：专营店、百货商店、超级市场、便利店、折扣店、超值或硬折扣店、折价零售店、超级商店以及目录商店等。

3. 虽然大部分产品和服务都是通过店铺的形式出售，但是非店铺零售方式正在逐步成长。其主要形式有：直接销售（一对一销售、一对多团售、多级网络销售），直销（包括电子商务、网络零售），自动售货机，以及购货服务。

4. 虽然很多零售商店是独立所有的，但是越来越多的店铺归入各种形式的合作零售组织。这些零售组织可以更好地实现规模经济，例如拥有更强的购买力、更高的品牌知名度、更训练有素的员工。零售合作的主要形式有：合作连锁店、自愿连锁组织、零售商合作式、消费者合作社、特许经营组织以及商业集团。

5. 近年来，零售市场的环境发生了很大的变化；由于新的零售形式的介入，店铺与

非店铺零售方式之间的竞争愈加激烈，零售业巨头的增长与中档市场零售商的衰落是相互契合的，技术与全球化扩张的投资逐渐增加，商场内的购物者营销成为一种首选。

6. 和所有营销者一样，零售商也必须制定自己的营销方案，包括确定目标市场、渠道、产品分类、采购、定价、服务、商店氛围、商店活动和体验、传播以及选址。

7. 批发包括将产品或者服务卖给那些以转卖或者其他商业用途为目的的终端的所有活动。相比生产商，批发商做这些事情效果更好，成本效率更高。批发商的主要功能有：销售和促销，购买和建立产品分类，化整为零，仓储，运输，融资，承担风险，提供市场信息以及提供管理服务和咨询。

8. 批发商主要分成四类：独立批发商；经纪人和代理商；生产商和零售商的分支机构，如销售办事处与采购办事处；以及其他批发商，例如农业采购商、拍卖公司。

9. 和零售商一样，批发商也要确定目标市场、产品分类、服务、定价、分销以及选址。最成功的批发商要能及时调整服务，满足供货商和目标客户不断变化的需求。

10. 实物产品和服务的生产商必须决定营销物流策略，即选择最恰当的方式储存和运送产品，最佳地协调供货商、采购代理、生产商、营销者、渠道成员以及客户间的各种关系。采用信息技术可以实现物流效率的提高，进而带来更多好处。

◉ 营销应用

营销辩论：全国性品牌的制造商是否也该为零售商的自有品牌供货？

Ralston-Purina，Borden，康尼格拉以及亨氏都承认提供一些产品作为自有品牌的产品（有些产品可能质量稍差）。其他生产商指责这种“打不过就加入”的策略，声称这种行为一旦曝光，有可能导致混乱，甚至在消费者脑海里强化了一种认知：所有同一类别的品牌在本质上都是一致的。

辩论双方

正方：生产商有权选择销售自有品牌的产品从而增加收入。

反方：生产商压根不应该涉及自有品牌产品。

营销讨论：零售客户忠诚度

回忆一下你最喜欢的商店。它们做了什么让你忠实于它们？在所有的店内体验中你最喜欢哪一次？它们还可以做哪些改进？

◉ 卓越营销案例

Zara公司

西班牙的Zara公司已经成为欧洲领先的知名服装零售商，在合理的价格范围内为消费者提供符合时尚潮流的服装。拥有超过87亿美元的营业额以及1 500多家销售点，这家公司的成功来源于它在实质上打破了零售行业的每一条传统惯例。

Zara的第一家零售店于1975年开始营业。在20世纪80年代，Zara的创始人阿曼西奥·奥特加（Amancio Ortega），正和一批计算机程序员研发一种彻底变革服装市场的新型分销模式。这种新的模式采用一些战略性步骤把从设计到分销之间的时间简短到了2周，相对于行业内6～9个月的平均标准，这是一项重大的改进。其结果是，该公司一年能够生产将近20 000款不同的服装，这是相当于盖普或是H&M三倍的数量。由于交付周期的大大缩减，Zara能够为客户提供价格合理的“快速时尚”商品。这家公司的成功有赖于以下四个关键的战略性因素。

1. 设计和生产。在西班牙的Zara总部，雇用了上千位设计师，因此，当其他公司的设计师还纠结于新颜色和模板的问题时，

Zara能够源源不断地生产出新款时装。为了强化设计投入生产的速度效益，这家公司把半数的生产地点选在了靠近西班牙、葡萄牙和摩洛哥的地方。Zara每个系列的服装只生产较少的数量，时不时制造一些货物短缺的情形，以保持它产品销售火爆的形象。对于类似于T恤这种会在货架上摆很长时间的衣服，都是外包给亚洲和土耳其这些低成本的供应商生产的，并有严格的生产程序管理。Zara可以比竞争对手行动更快并且保证每周都在店内上架最新的款式。

2. **物流**。Zara向整个西班牙的经销商提供货源，不论其所属国籍。由于良好的分销模式的设计，从收到订单到发货在欧洲平均只需要24小时，美国和亚洲平均48小时。这种模式成功的关键在于有50%的生产商就在附近。所有的Zara门店每周收到两次新款货品，每种系列小批量的生产不仅吸引了顾客一次次光顾商场，而且促使他们更快地购买。在西班牙，每个消费者平均每年会去主要购物街消费三次，但是平均每年去Zara 17次。一些喜欢Zara的人准确地知道Zara新款的到店时间，并且会在当天早晨提前到店等待购买最新款。这些措施使得全年的销量都很好，并且帮助公司以全价销售更多的产品——行业平均水平是60%，而Zara是85%。

3. **顾客**。零售商根据Zara每天的关于各种服装款式销售情况的报告来获取顾客需求、时尚潮流以及品位的改变，并对此做出调整。经理的收入中高达70%来源于佣金，促使他们时刻处于信息的顶端。Zara的设计师不需要预测未来会流行什么服装，他们只需接受顾客的反馈——好或是坏。如果有不成功的作品，该系列马上会下架。每一个系列的小生产量保证了Zara最小的损失并减小其不利影响。

4. **门店**。Zara从来不使用大幅度广告宣传战略，门店是它的主要宣传手段，90%都位于世界上有名的人口密集区。Zara使用了大量的时间和精力来时常更换商场的广告橱窗来诱惑顾客进店。其他零售商花费了销售额的3%～4%来进行品牌打造大战，而Zara仅仅花费了0.3%。

这家公司的成功源于其对所有环节的严密掌控，包括设计、生产和分销。路易·威登的时尚总监丹尼尔·皮埃特（Daniel Piette），把Zara形容为“世界上最具创新性与破坏性的零售商”。如今，随着Zara持续性地开拓新的市场和国家，它将不得不面对降低速度的风险，并且需要更加努力来确保向全世界提供如同在欧洲一样的最新时尚。它也需要在现有模式下持续推动其有点落后的在线销售。

[问题]

1. Zara的运营模式适用于其他零售商吗？为什么？

2. 为了在全球范围内成功地扩张并保持相同程度的快速和即时时尚效果，Zara应该采取什么措施？

资料来源：Rachel Tiplady, “Zara: Taking the Lead in Fast-Fashion,” *BusinessWeek*, April 4, 2006; enotes.com, Inditex Overview; “Zara: A Spanish Success Story,” *CNN*, June 15, 2001; “Fashion Conquistador,” *BusinessWeek*, September 4, 2006; Caroline Raux, “The Reign of Spain,” *The Guardian*, October28, 2002; Kerry Capell, “Zara Thrives by Breaking All the Rules,” *BusinessWeek*, October 20, 2008, p. 66; Christopher Bjork, “Zara IS to Get Big Online Push,” *Wall Street Journal*, September 17, 2009, p.88.

百思买公司

百思买公司是全球最大的电子消费品零售商，在2009财年中有342亿美元的销售额。作为20世纪80年代兴起的公司，百思买在全美范围内扩张并做出了一些冒险性的商业决策，比如对于销售人员使用工资代替佣金支付。这一决策创造了一种对顾客更友好、更少压力的购物氛围，并且对销售状况产生了即时的促进。20世纪90年代，百思买的计算机产品供应力度大幅提升。到1995年，它成为家用计算机的最大销售商，这是

在互联网繁盛时期的一个强有力的位置。

在世纪之交，百思买遭遇了新的竞争对手，如好市多和沃尔玛，它们也开始大幅度扩大其电子产品区并增加产品供应。百思买认为能把自己与其他竞争对手区分开的最好方式是提升其对客户服务的关注度，可使用出售产品质量保证和提供组装以及上门送货等个人服务。它收购了一个24小时服务的计算机公司——Geek Squad公司，由于家庭和小型办公室局域网变得更加复杂，需要增加对个人计算机的关注度，这一措施具有极大的战略性和盈利性。到2004年，百思买在每一个销售点都设置了一个Geek Squad工作站，为顾客提供在店、在线、在手机上和在家中的个人计算机服务。

如今，百思买提出了一种名为“顾客中心性”（Customer-Centricity）的整体战略。它把广泛的客户群细分成少数几种特殊目标群，例如富裕的技术发烧友，繁忙的郊区妈妈，年轻的小玩具狂，以及勤俭持家的爸爸。随后，它使用广泛的调查、分析来决定每个市场中的哪个细分市场是最丰富、最赚钱的。最后，为满足消费者的需求而进行商场配置，培训工作人员锁定目标客户，鼓励他们反复光顾。例如，商场针对技术发烧友准备了单独的家庭影院技术并配备了有时间讨论所有的备选产品、具有丰富技术经验的销售人员。而大量顾客是郊区妈妈的商场则提供了个人购物助理来帮助妈妈们尽快找到并选择她们需要的物品。

有时候，一家商场可能会遇到新一类的带来更多利润的顾客。在得克萨斯州的一个海滨小城贝敦，当地的百思买时常出现一些来自东欧的货船或是油罐船上的工人。他们利用宝贵的休息时间来百思买寻找苹果的iPod和笔记本电脑，这些东西在美国比在欧洲更便宜。为了迎合这些特殊的顾客，当地的百思买重新设置了商场货架，把iPod，MacBook和相关配件从商场后端移到了前端，并且用简单的英语添加了标记。结果，对这群欧洲工人的销售量上涨了67%。

这种局部的随机应变结合满足每个细分市场需求的能力，使得百思买在电子产品风暴中得以生存下来，而CompUSA和电路城等竞争对手则以失败告终。在这一行业生存很艰辛，因为利润稀薄，产品还不断更新换代。然而，百思买已经拥有在加拿大、墨西哥、中国和土耳其等地的超过1 300家商场，占据了19%的市场份额，是一个值得信赖、对顾客友好的品牌。

［问题］

1. 百思买成功的关键是什么？存在的风险又有哪些？

2. 为了与沃尔玛这种新的竞争对手和在线公司竞争，百思买还可以怎样做？



第7篇 传播价值

Communicating Value



第 17 章 设计和管理整合营销传播



学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 营销传播的作用是什么？
2. 营销传播是如何起作用的？
3. 开发有效传播的主要步骤有哪些？
4. 什么是传播组合？如何设置？
5. 什么是整合营销传播？

现代市场营销需要的不只是开发一个好产品、为它制定吸引人的价格，并让它出现在人们身边。公司还必须向其现有的和潜在的利益相关者及大众进行传播。因此，对于多数营销者而言，问题不在于是否传播，而在于说什么、怎么说、何时说、对谁说以及说的频率。消费者面对的是上百个有线和卫星电视频道，上千份杂志和报纸，还有数以百万计的网页。如今，他们在决定接受何种传播以及如何与其他人交流自己使用的产品和服务方面发挥着更为积极主动的作用。为了有效地到达和影响目标市场，全方位营销者正创造性地采用多种传播方式。优鲜沛（Ocean Spray）是一个由蔓越莓种植者组建的农业合作社，它就是通过使用多种传播工具来扭亏为盈的。

面对激烈的竞争、一些不利的消费者倾向以及近十年销售额的下滑，优鲜沛的首席运营官肯·罗曼齐（Ken Romanzi）和 Arnold Worldwide 广告代理公司决定赋予蔓越莓“有利于现代生活的神奇万能小水果”的特征，并“将其重新引入美国”。他们通过一场真正 360 度的营销传播活动去触及不同环境中的消费者。这场活动的目的是支持全线产品，包括蔓越莓酱、果汁和各种形式的蔓越莓干，以及传达一个事实：该品牌诞生于种植越橘的沼泽地，并且一直是原产地出品。广告代理公司决定讲述一个名为“直接来自沼泽地”的真实、可信

或许还有些令人吃惊的故事。这场活动的目的还包括强化两个关键的品牌利益：优鲜沛的产品味道很好，有益健康。公共关系在其中起到了重要的作用。沼泽地的缩影被带到了曼哈顿，并且在NBC的早间节目“今天”（Today）中播出。一场“美国沼泽地之行”给洛杉矶、芝加哥甚至伦敦的受众带来了体验。在它的电视广告和印刷广告中，两个种植者（由演员扮演）站在齐腰深的沼泽地里，幽默地谈论他们的工作。这场活动还包括网站、店内展示以及针对消费者和种植者合作社成员的事件。产品创新也同样重要，公司推出了新的混合口味，无糖和清淡口味，以及一条100%纯果汁饮品生产线，将蔓越莓加糖制成蔓越莓干。这场活动获得了成功，尽管果汁品类的销量在2005—2009年间持续下降，但优鲜沛的销售额平均每年提高10%。[1]

如果做法得当，营销传播可以带来巨大的回报。本章将描述传播是如何进行的，以及营销传播能够为公司带来什么。本章还将介绍全方位营销者如何将营销传播组合整合起来。第18章将介绍大众（非人际）传播方式（广告、销售促进、事件和体验、公关关系和宣传）。第19章将介绍人际传播方式（直销和互动营销、口碑营销、人员销售）。

营销传播的作用

营销传播（marketing communications）是公司试图向消费者直接或间接地告知、劝说和提醒其销售的产品和品牌信息的方法。在某种意义上，营销传播代表着公司及其品牌的声音，它们是公司与消费者进行对话和建立关系的手段。营销传播能够通过强化顾客忠诚度，提高顾客资产。

营销传播也有利于消费者，可以向他们展示如何、为何要用这一产品，谁来用、在哪用、何时用。消费者能够了解谁生产了产品以及公司和品牌的主张是什么，还能通过试用或使用获得奖励。营销传播使公司将自己的品牌与其他的一些人、地点、时间、品牌、经历、感觉和事物联系起来。并且，营销传播还能够通过在消费者记忆中树立品牌和创造品牌形象，提升品牌资产，拉动销售，甚至影响股东价值。[2]

□ 不断变化的营销传播环境

由于技术和其他因素，消费者处理传播的方式，甚至究竟要不要对传播进行处理都已经发生了深刻的变化。多功能智能手机、宽带和无线互联网连接，以及过滤广告的数字录像机（DVR）的迅速扩展使大众媒体的有效性被大大削弱。1960年，一家公司能够凭借同时在ABC，CBS和NBC等三大电视网播出的一则30秒广告到达80%的美国女性。今天，同样的一则广告需要在100个甚至更多频道播出才能达到同样的效果。消费者不仅在媒体上拥有更多选择，他们还能够决定是否以及如何接收广告内容。营销洞察专栏中的“别碰遥控器”描述了电视广告的发展。

营销洞察

别碰遥控器

消费者在市场上更具主导地位的现状在电视播放领域体现得最为显著，因为消费者只需按一下快进键就可以通过 DVR 设备将广告过滤掉。据估计，截至 2009 年年末，34%的美国家庭拥有 DVR 设备，而在使用这些设备的电视观众中，60%～70%会在广告时间选择快进（其他人要么喜欢广告、要么不在意、要么懒得动）。

这会很糟吗？出乎意料的是，研究发现，当消费者想要通过快进跳过广告时，他实际上已获得并能回忆出数量可观的信息。在"快进模式"下最成功的是那些消费者曾经看过、有熟悉的人物并且场景不多的广告。另外，由于观众的目光会在快进时聚焦在屏幕中央，在那里置入品牌相关信息也是有帮助的。尽管在第二天消费者更有可能想起他们曾经看过的生动的广告，但是有意跳过某一广告还是能够产生一些品牌回忆。

营销者长期以来面临的另一个挑战是，观众在广告时段倾向于转台。最近，对电视节目进行评级的尼尔森调研公司开始为广告提供评级。从前，尽管有多达 5%～15%的消费者会临时转台，广告商也只能根据电视节目的评级进行付费。而现在，广告商可以根据广告播出时的实际观众数量进行付费。为了增加广告时段的观众数量，主要的广播和有线电视网络开始缩短广告插播的时间，并将它们安排在观众更有可能投入到某个节目的时段。

资料来源：Andrew O'Connell, "Advertisers: Learn to Love the DVR," *Harvard Business Review*, April 2010, p. 22; Erik du Plesis, "Digital Video Recorders and Inadvertent Advertising Exposure," *Journal of Advertising Research* 49 (June 2009); S. Adam Brasel and James Gips, "Breaking Through Fast-Forwarding: Brand Information and Visual Attention," *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 31-48; "Watching the Watchers," *Economist*, November 15, 2008, p. 77; Stephanie Kang, "Why DVR Viewers Recall Some TV Spots," *Wall Street Journal*, February 26, 2008; Kenneth C. Wilbur, "How Digital Video Recorder Changes Traditional Television Advertising," *Journal of Advertising* 37 (Summer 2008), pp. 143-49; Burt Helm, "Cable Takes a Ratings Hit," *BusinessWeek*, September 24, 2007.

但是，即使一些营销者逃离了传统媒体，他们仍然会遭遇挑战。广告的杂乱是会蔓延的。每个城市居民平均每天会暴露在约 3 000～5 000 条广告信息下。加油站、杂货店、诊所和大卖场都会出现简短的视频和广告。超市里的鸡蛋上印有 CBS 电视节目的名字，地铁闸门上标有 GEICO 的字样，装着中国食品的纸箱为大陆航空公司做推广，美洲航空公司把其呕吐袋也作为广告位出售。迪拜将其新建成的轨道交通 47 站中的 23 站以及两条地铁线作为广告位出售给公司和品牌。[3]

由于每种媒介和形式的营销传播几乎都在增长，一些消费者愈加感到自己被侵犯。营销者必须有创意地使用科技手段，而又不能侵犯消费者的生活。摩托罗拉公司解决这一问题的做法可以作为参考。[4]

摩托罗拉公司 在香港国际机场，摩托罗拉采用了一种特别的促销方式：亲朋好友可以通过手机把照片和短信发送到登机处的数字广告牌上来送别。当旅客到达登机口时，他们会在数字广告牌上一个巨大的摩托罗拉手机图像中看到送行的朋友和家人的照片。公司还会帮助即将离开的旅客用手机向朋

友和家人发送一段带有摩托罗拉品牌的告别视频，该视频由足球明星大卫·贝克汉姆和亚洲歌星周杰伦主演。

□ 营销传播、品牌资产和销售

在这个新的传播环境中，尽管广告通常是营销传播计划的核心元素，但对于销售额以及建立品牌和客户资产来说，它并不是唯一的，甚至不是最重要的。与其他众多公司一样，在 2004—2008 年的 5 年时间里，金佰利-克拉克公司将电视广告的预算从 60%削减到 40%多一点，同时大大增加了在互联网和体验式营销上的投入。[5]盖普公司推出一条新牛仔裤生产线的做法值得借鉴。[6]

盖普公司 截至 2009 年，盖普的销售额一直在下降，于是它决定在庆祝第一家盖普店开业 40 周年之际，推出“天作之合”（Born to Fit）1969 优质牛仔裤生产线。在推广过程中，盖普放弃了类似于 1998 年著名的假日广告“卡其色秋千”（Khakis Swing）中密集式媒体的广告活动。这次活动加入了更新颖的传播元素，如 Facebook 页面、视频短片、一场在虚拟 T 台上的真实网络时装秀以及一个款式搭配的 iPhone 应用程序。这一应用程序使用户能够混合搭配服装、设计装扮、从 Facebook 上的好友处得到反馈以及经过盖普门店附近时接收到折扣信息。盖普还同时在 700 个地点和城市主要地段临时搭建的牛仔店中举行了乐器表演，为此次活动增添了乐趣。

营销传播组合 **营销传播组合**（marketing communications mix）包括八种主要传播方式[7]：

1. **广告**。特定赞助商采用付费形式，通过印刷媒体（报纸和杂志）、广播媒体（无线电和电视）、网络媒体（电话、有线电视、卫星、无线）、电子媒体（录音带、录像带、影碟、CD-ROM、网页）及户外媒体（广告牌、招牌、海报）等对观念、产品或服务进行的非人员展示和促销。
2. **销售促进**。多种短期激励工具的组合，用以鼓励消费者试用或购买某一产品或服务，包括消费者促销（如样品、优惠券和溢价）、贸易促销（如广告和陈列折让）以及业务和销售人员促销（销售代表竞争）。
3. **事件和体验**。公司赞助的活动和节目，旨在创造品牌与消费者之间的每日或特别互动，包括体育、艺术、娱乐、公益事件以及一些不太正式的活动。
4. **公共关系和宣传**。针对公司内部员工或外部消费者、其他公司、政府及媒体，用来推广、保护公司形象或它的个别产品的各种方案。
5. **直销**。使用邮件、电话、传真、电子邮件或互联网与特定的或潜在的顾客进行直接传播、寻求回应或对话。
6. **互动营销**。设计用来吸引客户或潜在顾客，并直接或间接提升产品和服务的知晓度、形象或销售的在线活动和计划。
7. **口碑营销**。人与人之间关于购买或使用产品/服务的优点或经验的口头、书面或电子形式的传播。

8. **人员销售。**以展示、答疑和获得订单为目标，与一个或多个潜在购买者之间进行的面对面交流。

表 17—1 列出了多种传播平台，公司进行的传播不只这些。产品的风格和定价、包装的形状和颜色、销售人员的态度和着装、店内装饰、公司信纸等所有东西都向购买者传达着信息。每一个品牌接触点所传递的印象都能够加强或削弱客户对公司的看法。[8]

表 17—1　通常的传播平台

广告	销售促进	事件和体验	公共关系和宣传	直销和互动营销	口碑营销	人员销售
印刷和广播广告	竞赛、游戏、抽奖、彩票	体育	新闻发布会	产品目录	人对人	销售陈述
外部包装	奖金和礼物	娱乐	演讲	邮件	聊天室	销售会议
说明书	样品试用	节庆	讲座	电话销售	博客	激励计划
电影院	交易会和贸易展	艺术	年报	电视购物		样品
宣传手册	展览	公益	慈善捐赠	传真		交易会和贸易展
海报和传单	示范	参观工厂	出版物	电子邮件		
目录	优惠券	公司博物馆	社区关系	语音邮件		
广告复印本	返点	街头活动	游说	公司博客		
广告牌	低息融资		身份媒介	网站		
显示符号	抵换折让		公司杂志			
售点展示	继续订货					
DVD	搭售					

营销传播活动通过以下多种方式提升品牌资产和拉动销售：创造品牌知名度，在消费者记忆中建立品牌形象，引发正面的品牌判断或感受，强化消费者的忠诚度。

营销传播的作用　品牌联想通过什么方式形成并不重要。或者说，只要消费者认同斯巴鲁“户外的”、“活跃的”和“坚固的”品牌概念，并产生强烈的、积极的、独特的品牌联想，那么无论这种联想是通过一年中不同时段播出的、展现汽车行驶在崎岖道路上的电视广告而形成的，还是通过斯巴鲁赞助滑雪、皮划艇和山地自行车的赛事而形成的，它们对斯巴鲁的品牌资产都会产生同样的影响。

但是这些营销传播活动必须进行整合，才能传递一致的信息，并实现战略定位。营销传播计划的起点是传播审查。传播审查是指分析目标市场中的消费者与公司、所有产品和服务之间可能存在的接触。例如，某消费者想要买个新的笔记本电脑，他可能会与其他人交流、看电视广告、阅读文章、上网查找信息以及在实体店内看看笔记本电脑。

要想执行正确的传播计划并有效分配资金，营销者需要评估哪些体验和印象将会在购买过程中的每个阶段产生最重要的影响。基于这些认识，营销者就能够根据营销传播对这些体验和印象的影响力来评价它们的效果，建立客户忠诚度和品牌资产，并拉动销售。例如，某个广告提案能够在多大程度上帮助品牌树立知名度，或创造、保持、强化品牌联想？某次赞助是否能改善消费者的品牌判断和感觉？某次促销是否能鼓励消费者更多地购买该产品？如何定价才能获得最好的溢价？

为了建立品牌资产，营销者应该保持“媒体中立”，并且要评估所有可选择传播工具的效果（它的效果怎么样）和效益（它的成本有多高）。个人理财网站 Mint 在一项营销预算上向市场领导者 Intuit 发起了挑战，并最终以很少的花费获得成

功。一则被众人浏览的博客、一个受欢迎的 Facebook 页面及其他社交媒体，再结合大量的公共关系，这些都帮助 Mint 吸引到它的目标人群——年轻人。[9] 飞利浦在推出一款新产品时使用了另外一种策略。[10]

飞利浦《传送带》 荷兰电子产品领军者飞利浦公司想要展现“世界上第一款影院比例”的高质量电视，于是它选择了创作一部互动式长篇互联网电影《传送带》（Carousel）。这部影片获得了戛纳大奖，展示了这款价值 3 999 美元的新型家庭影院的优点：在线用户可以操控这个关于抢劫的故事。影片展现了一个故事情节中的“凝固瞬间”——关于警察和劫匪的枪战，其中包括小丑、爆炸、一家被毁掉的医院，还有大量破碎的玻璃杯、子弹壳和钱。通过点击视频上的热点，观众可以在新电视 21∶9 的显示比例和传统平面屏幕 16∶9 的比例之间进行切换，还可以激活电视流光溢彩的背景光。此次活动的成功又促使飞利浦发起了一场名为“平行线”（Paralled Lines）的活动，即由著名导演雷德利·斯科特（Ridley Scott）的工作室出品的五部短篇电影，来宣传整个系列的家庭影院电视产品。

□ 传播过程模型

营销者应该理解有效传播的基本要素。有两个模型非常有用：宏观模型和微观模型。

传播过程的宏观模型 图 17—1 展示了有效传播的九个要素所组成的宏观模型。两个要素代表主要参与者：发送者和接收者；两个要素代表主要工具：信息和媒介；四个要素代表主要传播功能：编码、解码、反应和反馈；系统中的最后一个要素是噪音，即可能干扰传播的随机和对抗性信息。[11]

发送者必须知道自己想要到达哪些受众，以及获得什么反应。他们必须以目标受众能够解码的方式来对自己的信息进行编码，然后通过能够到达目标受众的媒介来传递信息并开发反馈渠道来监控反应。发送者的经验域与接收者重叠得越多，信息就越有效。需要注意的是，在第 6 章首次介绍的选择性注意、失真和滞留过程可能在传播过程中出现。

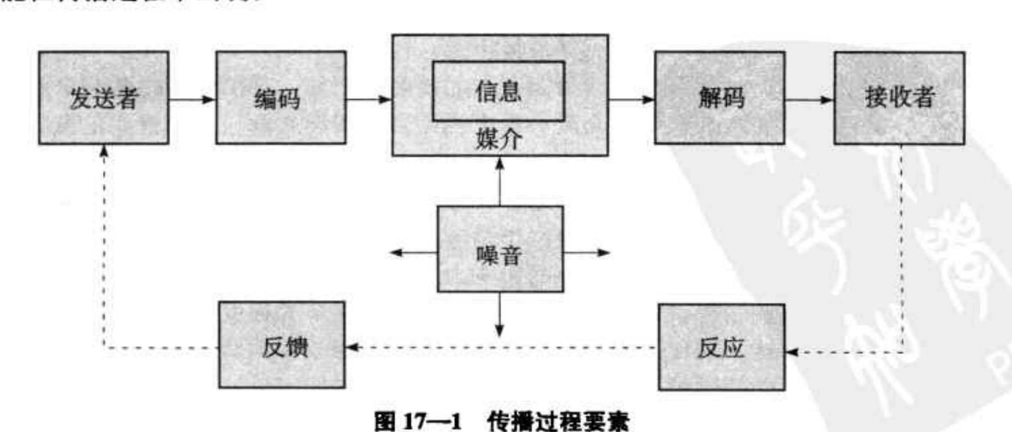


图 17—1 传播过程要素

消费者反应的微观模型 营销传播的微观模型主要关注消费者对传播的特定反

应。图 17—2 总结了四个经典的反应层级模型。

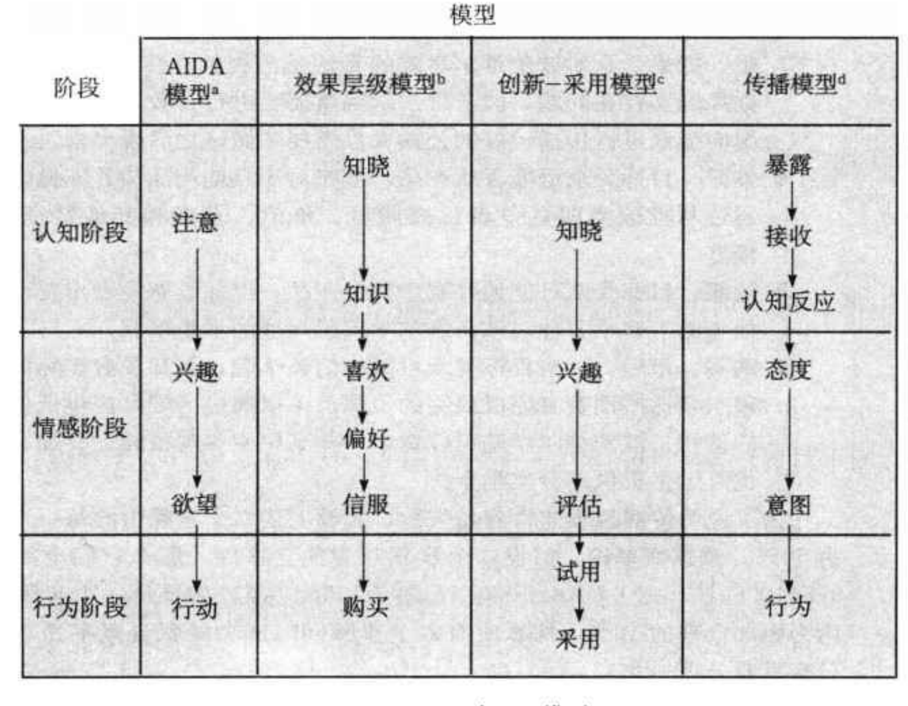


图 17—2　反应层级模型

资料来源：a. E. K. Strong, *The Psychology of Selling* (New York: McGraw-Hill, 1925), p. 9; b. Robert J. Lavidge and Gary A. Steiner, "A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness," *Journal of Marketing* (October 1961), p. 61; c. Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovation* (New York: Free Press, 1962), pp. 79-86; d. various sources.

所有这些模型都假设购买者要依次经历认知、情感和行为阶段。这种"了解—感受—行动"的顺序适用于受众对某类产品具有较高介入度的情况，他们会感知到这类产品具有较高的差异化，如汽车或房子。另一种顺序，即"行动—感受—了解"适用于受众虽有较高介入度，但感知到这类产品的差异化程度较低，如机票或个人电脑。第三种顺序，即"了解—行动—感受"适用于受众介入度较低，且感知的差异化程度很低的情况，如盐或电池。通过选择正确的顺序，营销者能够更好地实施传播计划。[12]

假设购买者对某类产品具有较高的介入度，并且在不同产品之间感知到了较大的差异。下面，我们将以艾奥瓦州波茨维尔（Pottsville）学院进行的一场营销传播运动为背景详细阐述效果层级模型（图 17—2 中的第 2 列）。

- **知晓**。如果多数目标受众并不知道某产品，那么传播者的任务就是建立知晓度。假设波茨维尔学院要从内布拉斯加州招生，尽管该州的 30 000 名初、高中生可能对该学院有兴趣，但它在那里却没有知名度。那么学院应该设立的目标是，在一年内让 70%的学生知道它的名字。
- **知识**。目标受众可能知道品牌，但了解不多。波茨维尔学院可能会希望它的目标受众知道自己是一家四年制私立学院，拥有英语、外语和历史方面的优秀课程项目。它需要知道在其目标受众中，有多少人对自己的了解很少、有

一些或是很多。如果了解较弱，波茨维尔学院就要将品牌知识作为自己的传播目标。

- **喜欢**。如果目标群体了解所拥有的品牌知识，那么他们对品牌有什么感觉呢？如果受众对波茨维尔学院的看法是消极的，传播者就需要弄清楚原因。如果确实存在问题，波茨维尔学院就需要进行补救，然后将它最新的质量情况向受众进行传播。好的公共关系需要"做好之后说出来"。
- **偏好**。目标受众可能喜欢产品，但相对于其他产品却并不偏好。传播者必须通过与其他类似竞争者比较质量、价值、表现和其他特征来建立消费者偏好。
- **信服**。目标受众可能偏好某个特定产品，但并没有发展出要购买的信念。传播者的工作是要让对波茨维尔学院感兴趣的学生信服。
- **购买**。最后，一些目标受众可能相信该学院，但却没有实际购买。传播者必须引导这些消费者完成最终的步骤，可以通过为产品提供低价、奖金或让他们试用。波茨维尔学院可以邀请一些高中生参观校园、参加一些课程或是为优秀学生提供部分奖学金。

为了说明传播过程非常容易失败，假设上述六个步骤中的每一个成功的概率都为 50%。根据概率论，假设六个步骤互为独立事件，那么它们全部成功的概率为 $0.5\times0.5\times0.5\times0.5\times0.5\times0.5$，等于1.562 5%。如果每一个步骤成功的概率平均为更加合理的 10%，那么所有六个步骤同时成功的联合概率为 0.000 01%，即只有百万分之一。

为了增加营销传播活动成功的概率，营销者必须努力增加每一步成功的可能性。例如，完美的广告活动应该确保：

1. 让适当的消费者在恰当的地点、恰当的时间暴露在恰当的信息下。
2. 广告要引起消费者的注意，但不要分散其对目标信息的注意力。
3. 广告要恰当地反映消费者对产品和品牌的理解和行为的层次。
4. 广告要依据顾客所期望的且可传递的差异点和相似点来准确地定位品牌。
5. 广告要能激励消费者考虑购买品牌。
6. 广告要通过已有的传播效果创造较强的品牌联想，使它们在消费者考虑购买时能够产生影响。

实现成功的传播所面临的挑战需要认真的计划，下面我们将讨论这一话题。

开发有效的传播

图 17—3 展示了开发有效的传播的八个步骤。我们从最基本的开始：识别目标受众、确定目标、设计传播、选择渠道、建立预算。

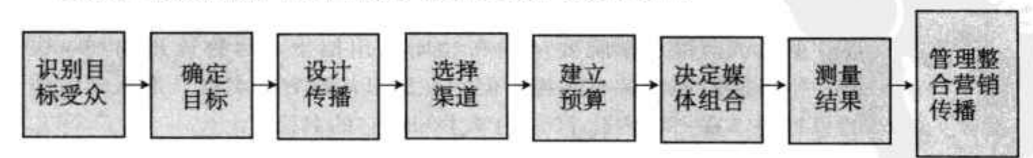


图 17—3 开发有效传播的步骤

□ 识别目标受众

营销传播过程从一开始就必须有清晰的目标受众：公司产品的潜在购买者、现有用户、决策者或有影响力的人，以及个人、团体、特定公众或一般公众。目标受众对传播者制定决策，诸如说什么、怎么说、何时说、何地说及对谁说等，有关键影响。

尽管我们可以根据第 8 章中介绍的市场细分方法区分目标受众，但通常来说根据使用情况和忠诚度进行区分更加有用。目标受众是产品类别的新用户还是现有用户？目标受众是忠诚于该品牌，还是忠诚于竞争者，抑或会在品牌之间进行转换？如果是一名品牌用户，那么他是重度使用者还是轻度使用者？根据不同的答案，传播策略也会不一样。我们还可以根据品牌知识区分目标受众进而进行形象分析。

□ 确定传播目标

正如我们所举的波茨维尔学院的例子一样，营销者可以在效果层级模型的任何层次设定传播目标。约翰·R·罗西特（John R. Rossiter）和拉里·珀西（Larry Percy）提出了以下四个可能目标[13]：

1. **产品类别需求**。开发某种产品或服务类别，以消除或满足消费者当前动机状态和期望动机之间的差距。诸如电动车这类全新产品在最开始时的传播目标就是开发产品类别需求。
2. **品牌知名度**。培养消费者在产品类别中识别或回忆起品牌的能力，提供足够的细节引导消费者进行购买。识别比回忆更容易实现，当你让消费者考虑冷冻菜的某一品牌时，相比回忆出史托福这一品牌，他们更有可能识别出它独特的橙色包装。当消费者在店外时，品牌回忆更为重要；而当消费者在店内时，品牌识别则更为重要。品牌知名度为品牌资产提供了基础。
3. **品牌态度**。帮助消费者评估品牌满足目前相关需求的能力。相关的品牌需求可能是消极导向的（解决问题、避免问题、不完整的满足、正常折损）或是积极导向的（感官满足感、智力刺激或社会认可）。家庭清洁产品的广告通常是在解决问题，而食品通常使用强调食欲的感官导向的广告。
4. **品牌购买意愿**。使消费者决定购买品牌产品或做出购买相关的行为。优惠券或买二赠一等促销活动能够激发消费者做出购买决定。但很多消费者没有明确的产品类别需求，并且当他们接触到广告的时候可能并不在市场上，这种情况下他们不会形成购买意愿。在任意一周里，只有大约 20%的成年人计划购买清洁剂，只有 2%计划购买地毯清洁剂，只有 0.25%计划购买汽车。

最有效的传播可以实现多重目标。为了宣传智能电网（Smart Grid）科技项目，通用电气公司实现了多个目标。[14]

通用电气公司智能电网　通用电气公司的智能电网项目的愿景是从根本上对美国的电网进行大修，使其更有效率、可持续并且能够传输风能和太阳能等可再生能源。为了提高人们对该项目的理解和支持，加强公司在解决科技问题方面的领导力，通用电气设计了一场包括印刷、电视和互联网广告的整合

传播活动，以及一个运用增强现实技术的在线演示。通用电气和它的合作者天联广告公司（BBDO）选择采用富有创意的和人们熟悉的文化内容来说明其中涉及的科技问题。在它于2009年超级碗比赛期间播出的电视广告中，《绿野仙踪》（The Wizard of Oz）中著名的稻草人形象出现在荧幕上，在输电塔顶边跳边唱："如果我有智慧。"旁白说出了关键的传播信息："智能电网令我们分配电力的方式更智能，更有效率。"在一则互联网广告中，一群鸟在电线上叽叽喳喳，随着罗西尼（Rossini）的《塞维尔的理发师》（Barber of Seville）的音乐节奏拍打翅膀。在另一则广告中，输电线变成了电子塔架上的班卓琴弦，演奏着《啊！苏珊娜》（O Susannah）。在将观众吸引过来之后，这些广告提供了拥有更多信息的链接，展示了智能电网的基本意图。运用增强现实技术的通用电气微型网站 PlugIntoTheSmartGrid. com 允许用户使用计算机的外部设备和3D图像技术，创建智能电网科技的数字全息图。

□ 设计传播

要使制定的传播获得想要的反应需要解决三个问题：说什么（信息策略）、如何说（创意策略）和谁来说（信息源）。

信息策略 在决定信息策略时，管理层要搜寻符合品牌定位并能帮助建立共同点或差异点的诉求、主题或构想。其中的一些可能会与产品或服务表现（品牌的质量、经济性或价值）直接相关，而其他的可能会与更外在的因素（品牌是当代的、流行的或传统的）相关。

研究者约翰·C·马洛尼（John C. Maloney）认为，购买者期望从产品上获得四种回报中的一种：理性满足、感官满足、社会满足、自我满足。[15]购买者可能会通过使用后体验、使用中体验或使用附带体验来将这些回报形象化。将这四种回报和三种体验组合在一起就会产生12种信息。例如，"让衣服更干净"这个诉求是使用后体验带来的理性回报，"真正啤酒的味道就在淡啤酒中"是使用中体验带来的感官回报。

创意策略 传播有效性取决于一则信息如何被表达以及它的内容是什么。如果传播是无效的，可能是由于使用了错误的信息，或是正确的信息未被很好地表达。创意策略是营销者在特定传播中转化信息的方式，可以大致分为**信息型诉求**（informational appeals）和**转换型诉求**（transformational appeals）。[16]

信息型诉求。信息型诉求会对产品或服务的属性或优点进行详细说明。在广告中的例子包括问题解决型广告（伊克赛锭（Excedrin）可以消除最严重的头痛）、产品说明型广告（汤姆逊（Thompson）水封可以经受住极端的雨、雪、热）、产品比较型广告（DIRECTV 提供比有线或其他卫星电视运营商更高的清晰度），以及非名人或名人代言型广告（NBA球星勒布朗·詹姆斯代言耐克、雪碧和麦当劳）。信息型诉求假定消费者在传播过程中是完全理性的，并且遵循逻辑和推理法则。

卡尔·霍夫兰（Carl Hovland）在耶鲁大学的研究探讨了信息型诉求与下列事项之间的关系：得出结论、单面还是双面的论据、论据呈现的顺序。一些早期的实验支持向受众陈述结论，然而后续研究表明，最好的广告是提出问题并让读者和观

众自己得出结论。[17]如果本田对 Element 车的定位是年轻人，那么如此强有力的界定就会阻挡年长的人去购买。一些模糊的刺激能够引导一个更为宽泛的市场的形成，从而带来更多的自发性购买。

你可能会认为只表扬一个产品的单面陈述比同时提到产品缺点的双面论据更有效，但其实双面信息更为合适，尤其是当负面联想必须被克服的时候。[18]对于教育程度更高和最初持反对意见的受众来说，双面信息更有效。[19]第 6 章描述了达美乐是如何承认自己比萨饼的味道问题，并试图改变消费者的负面印象的。

最后，论据以什么顺序进行呈现是重要的。[20]在单面信息中，一开始便呈现出最强的论据能够引起受众的注意和兴趣，这对于受众通常忽视完整信息的媒体而言尤为重要。当受众已经被迷住时，将陈述推向高潮更为有效。对于双面信息而言，如果受众最初持有反对意见，那么传播者就需要先呈现出对立面的论据，然后将其最强的论据作为总结。[21]

转换型诉求。转换型诉求会对与产品无关的优点或形象进行详细说明。它描绘的可能是什么样的人会使用该品牌（大众汽车通过其著名的“招募驾驶员”（Drivers Wanted）活动向活跃的年轻人做广告），或是使用后能获得何种体验（品客多年来都将“劲爆开始，乐趣永不停”（Once You Pop, the Fun Don't Stop）作为广告语）。转换型诉求通常试图煽动能够激发购买的情绪。

传播者使用恐惧、内疚、羞愧等负面诉求让人们做一些事情（刷牙、每年进行体检）或停止做一些事情（抽烟、酗酒、暴食）。当恐惧不是很强烈、来源可信度高，并且传播者以有效可信的方式承诺会减轻其恐惧感时，传播效果最好。当信息与受众信念有适当差异时最有说服力。只对受众已经相信的事情进行陈述最多只能强化这些信念，而如果信息与受众信念之间差异过大，受众则会反对并且不相信它们。[22]

传播者还会使用幽默、爱、自豪、欢乐等积极情绪诉求。一些动机性的或“借来的兴趣”的策略，如出现可爱的小孩、活泼的小狗、流行音乐或煽动性的性诉求，通常被用来吸引受众对一则广告的注意并提升介入度。在这个消费者介入度低、广告和节目繁杂的、艰难的新媒体环境中，上述这些策略是必要的。吸引注意力的策略常常被过度使用，这可能会分散受众的理解过程，快速降低产品受欢迎的程度，并掩盖产品的本质。[23]因此，传播者面临的一个挑战是如何“从杂乱中脱颖而出”并传递想要传递的信息。

即使是具有很好娱乐性和创意性的表达方式也必须要保持适当的消费者视角。丰田曾在洛杉矶开展了一项针对年轻群体的为丰田 Matrix 车造势的宣传活动，却遭到起诉。它在互联网方面付出的努力包括一系列发送给消费者的电子邮件，这些电子邮件是以虚拟的酗酒英国足球流氓塞巴斯蒂安·鲍勒（Sebastian Bowler）的名义发送的。在这封电子邮件中，他声称自己认识收件人，并且为了“避开警察”即将带着比特犬特里杰（Trigger）前来拜访。原告在诉讼中称自己十分确信“一名具有干扰性和侵略性的”陌生人正在接近她的家，因此她在睡觉时床边都会放一把弯刀。[24]

广告的魔力在于它能够将印在纸上的概念带进目标消费者心目中的生活。在印刷广告中，传播者必须确定标题、文案、插图和色彩。[25]对于广告信息，传播者必须选择词汇、声音质量和发音。广播员在宣传二手车时的声音应该与其宣传凯迪拉克新车时的声音有所不同。如果信息要通过电视或人员来传播，那么所有要素外加肢体语言都必须考虑在内。对于互联网上的信息而言，布局、字体、图像以及其他

视觉和语言信息都必须设计好。

信息源 由有吸引力或受欢迎的来源传递的信息能够获得更高程度的注意和回忆，因此广告商通常会使用名人代言。

当名人是可信的或能将关键产品属性人格化时，他们是有效的。一些代言人被消费者称赞适合代言相关的产品，比如丹尼斯 · 海斯伯特（Dennis Haysbert）代言州立农业保险，坎坷的布瑞特 · 法弗（Brett Favre）代言牧马人（Wrangler）牛仔装，曾经的电视甜心瓦莱丽 · 伯提内莉（Valerie Bertinelli）代言詹妮 · 克雷格（Jenny Craig）瘦身项目。然而，席琳 · 迪翁（Celine Dion）却无法为克莱斯勒增加魅力或销售额，尽管她与该品牌签署了一份价值 1 400 万美元、为期三年的合同，但她还是被解除了合同。由于奥兹 · 奥斯本看上去一直是意识模糊的状态，因此如果让他说出"我无法相信这不是黄油"的广告语将会是多么奇怪的选择。

代言人的可信度非常重要。最常提到的可信度的三个来源是专业性、可信性和喜爱度。[26]专业性是传播者所拥有的支持其宣传的专门知识。可信性描述的是信息源被认为有多么客观和诚实。相比于陌生人或销售人员，人们更相信朋友，而且不收报酬代言产品的人被认为比收取报酬代言产品的人更可信。[27]喜爱度描述的是信息源的吸引力。直率、幽默、自然等特质会使人们更喜爱信息源。

最可信的信息源应该在以下所有三个维度上有较高的得分：专业性、可信性和喜爱度。制药公司希望医生能够证明产品的优点，因为医生的可信度较高。嘉信理财公司凭借"与 Chuck 对话"的企业广告活动，而成为价值超过 40 亿美元的折扣经纪商公司的广告主体。另一个可信的代言人是拳击手乔治 · 福尔曼（George Foreman）和他销量上百万台的烤炉。营销洞察专栏中的"名人代言策略"关注了如何使用名人推荐。

如果一个人对来源和信息均带有正面或负面的态度，那么此时的状态是一致的。但如果一个消费者听到她喜欢的名人赞扬她不喜欢的品牌时会怎样呢？查尔斯 · 奥斯古德（Charles Osgood）和珀西 · 坦南鲍姆（Percy Tannenbaum）认为，态度会朝着加强两种评价的一致性的方向改变。[28]因此消费者最终会不那么喜欢这位名人或是更加喜欢这个品牌。如果她发现同一位名人还赞扬了其他她不喜欢的品牌，那么她最终会对这位名人产生负面印象，并依旧对那些品牌保持负面态度。**一致性原则**（principle of congruity）说明，传播者可以利用自己的良好形象减少受众对某品牌的负面感觉，但在这一过程中，它们也可能会失去一些受众的尊敬。

营销洞察

名人代言策略

选择一个适当的名人代言能够吸引消费者对产品或品牌的注意，Priceline 公司在其企业广告中选择《星际迷航》（Star Trek）中的明星威廉 · 沙特纳（William Shatner）来强化其低价形象就是一个很好的例子。这场奇特的活动持续了 10 年，而沙特纳股权形式的代言费用使他净赚超过 6 亿美元。适当的名人还能将自身形象转移到品牌上。美国运通为了强化其高地位和权威的形象，在广告中运用了电影界的传奇人物罗伯特 · 德尼罗（Robert De Niro）和马丁 · 斯科塞斯（Martin Scorsese）。

选择名人是非常关键的。所选的人要有较高的识别度，能够引起较强的正面情感，

与产品有较高的适宜性或匹配度。帕丽斯·希尔顿（Paris Hilton）、霍华德·斯特恩（Howard Stern）和唐纳德·特朗普（Donald Trump）在很多群体中都有较高的识别度，但也会引发负面情感。约翰尼·德普（Johnny Depp）有较高的识别度也能引发正面情感，但看上去与一种全新的金融服务广告并不相关。汤姆·汉克斯（Tom Hanks）和奥普拉·温弗瑞能够成功代言大量产品，因为他们在熟悉性和喜爱度方面（在娱乐行业中被称为要素 Q）有非常高的得分。

名人能够对其代言的品牌产生更基本的战略作用，他们不仅仅是代言一个产品，还能帮助公司对产品和服务进行设计、定位及销售。耐克相信杰出的运动员对于运动表现有独特的洞察力，因此公司常常让自己的运动员代言人参与产品设计。泰格·伍兹、保罗·卡西（Paul Casey）和斯图尔特·辛克（Stewart Cink）就曾经在名为“烘箱”（The Oven）的耐克高尔夫装备研发中参与了新的高尔夫球棍和高尔夫球的设计、原型制作和测试。

一些名人能够不利用自己的声望而用自己的才能对品牌产生影响。很多电影和电视明星，包括基弗·萨瑟兰（Kiefer Sutherland）（美国银行）、亚历克·鲍德温（Alec Baldwin）（Block buster）、帕特里克·德姆西（Patrick Dempsey）（州立农业保险）、劳伦·格拉汉姆（Lauren Graham）（Special K）以及雷吉娜·金（Regina King）（Always）都为品牌广告做了匿名旁白。尽管广告商假定一些观众能够识别这些声音，但使用匿名旁白的根本原因在于名人从自己的演艺生涯中获得了无与伦比的声音才华和技巧。

使用名人代言也存在一定的风险。名人可能会在续约时要求更高的费用，否则会停止代言。与发行电影和专辑一样，名人代言活动可能成为代价高昂的失败。名人可能会变得不受欢迎，甚至陷入丑闻或尴尬的境地，泰格·伍兹在 2009 年上演的大戏就是一个例子。除了要仔细审查代言人的背景，一些营销者还选择使用不止一位代言人，目的是减轻其中一人犯错对品牌造成的负面影响。

对于营销者来说，另一个解决方法是创造自己的品牌名人。进口自墨西哥的 Dos Equis 啤酒凭借“世界上最有趣的男人”（Most Interesting Man in the World）这一广告活动，使其在近期经济衰退的环境下，在美国的销售额增长了 20%。广告中的主人公温文尔雅、快乐并带有异国口音，留着银色的胡须。尽管他完全是虚构的，但他在 Facebook 上有几十万好友。有关他的开发视频在 YouTube 上被浏览了上百万次。他甚至成为《全球最有趣节目》（The Most Interesting Show in the World）中的重头戏。该节目是 Dos Equis 啤酒在其最大的 14 个区域市场举办的巡回表演，表演中还有独一无二的马戏表演，如玩带着火焰的保龄球杂耍的特技喜剧演员、跳机器人霹雳舞的舞者、用脚射箭的柔术演员。通过广告和媒体覆盖，巡演产生了将近 1 亿次媒体曝光。

资料来源：Scott Huver, "Here's the Pitch!," *TV Guide*, May 23, 2010; Linda Massarella, "Shatner's Singing a Happy Tune," *Toronto Sun*, May 2, 2010; "Nike Golf Celebrates Achievements and Successes of Past Year," www.worldgolf.com, January 2,2009; Piet Levy, "Keeping It Interesting," *Marketing News*, October 30, 2009, p.8; Keith Naughton, "The Soft Sell," *Newsweek*, February 2, 2004, pp.46 - 47; Irving Rein, Philip Kotler, and Martin Scoller, *The Making and Marketing of Professionals into Celebrities* (Chicago: NTC Business Books, 1997).

□ 选择传播渠道

随着传播渠道越来越分散杂乱，选择一种有效率的方法去传递信息越来越困难。传播渠道可以是人际的，也可以是非人际的。每一类又各自包含多种子渠道。

人际传播渠道 **人际传播渠道**（personal communications channels）允许两个或两个以上的人员以面对面或一人对多人的方式，通过电话、信件或电子邮件与受众进行传播。它们的有效性来自个性化的陈述和反馈，人际传播渠道包括直销和互动营销、口碑营销及人员销售。

我们可以进一步区分倡导传播渠道、专业传播渠道和社会传播渠道。倡导传播渠道是指由公司销售人员联系目标市场中的购买者。专业传播渠道是指由独立的专家向目标购买者进行陈述。社会传播渠道是指由邻居、朋友、家庭成员及同事与目标购买者进行交流。

博雅公关公司（Burson-Marsteller）与罗珀·斯塔奇国际公司（Roper Starch Worldwide）的一项研究发现，一个有影响力的人所说的话平均会影响另外两个人的购买态度，而通过互联网就会影响八个人。好话传得快，差评传得更快。关键是要到达适当的人。

现在越来越多的广告商在寻找更赚钱的媒体，如主动提供的专业评价、个人博客日志、利用社会网络讨论等。2010 年 3 月奥斯卡颁奖典礼之前，金百利-克拉克为其品牌 Poise 推出了一个 30 秒的电视广告。该广告由演员乌比·戈德堡（Whoopi Goldberg）扮演了历史上遭受尿失禁折磨的著名女性。广告的目的是引起人们的谈论，随后是社交媒体的狂轰滥炸，在周六的晚间直播中达到高潮，最终全部公共关系印象达到了 2 亿人次。[29]

人际影响在下列情况下尤其重要：（1）产品比较贵、风险高或是购买频率较低；（2）产品反映使用者的状态或品位。人们经常会让他人帮忙推荐医生、水管工、旅馆、律师、会计师、建筑师、保险机构、室内设计师、财务顾问等。如果我们相信他人推荐，一般就会按照推荐人所说的做。服务提供商显然对建立推荐人来源非常感兴趣。

即使是 B2B 营销者也能从较强的口碑中获益。下面介绍约翰迪尔公司在产品上市 25 周年之际推出 764 高速推土机的过程中，是如何创造出期待与兴奋的。[30]

约翰迪尔公司 约翰迪尔公司在行业内最大的 CONEXPO 贸易展会上举办了高速推土机的揭幕仪式，发起了一场大规模的公共关系活动。首先，公司向所有贸易展会的注册者发送了电子邮件，邮件中有防水布的推土机形象，并包含戏谑的字眼，如“只比竞争者快几年”和“未来世界”。编辑们被邀请参加一场非公开的新闻发布会，在发布会上，他们得到了可以直接进入 CONEXPO 展会中一个特殊参观区域的 VIP 许可。最后，编辑们被告知还可以注册参加一场特殊的只能凭邀请函参加的新闻发布会，该发布会由约翰迪尔的高级主管参加，其中还包括 CEO。参加展会的人中大约有 2 000 人参加了这场摇滚明星秀一般的高速推土机揭幕仪式，其中包括约 80 位编辑。参与揭幕仪式的消费者表达了他们对这种机器的渴望，这也使约翰迪尔确保了自己的领先地位。新闻界的反应同样非常积极，一些行业杂志将这种推土机作为封面故事。NBC 财经频道也有三个时段节目是关于这种推土机的。此外，约翰迪尔还在行业出版物上刊登了广告，它在整合传播方面做出的努力使它在美国商业媒体的年度奖项角逐中摔得了 CEBA 大奖。

非人际（大众）传播渠道　非人际渠道是针对多人进行的传播，包括广告、销售促进、事件和体验以及公共关系。事件和体验营销最近有很大发展。曾经偏好体育事件的事件营销者现在也开始使用其他事件，如在博物馆、动物园、冰上表演等场所来娱乐客户和雇员。AT&T 和 IBM 赞助了交响乐演出和艺术展，Visa 是奥运会的积极赞助商，哈雷-戴维森则赞助了年度摩托车节。

企业正在寻找更好的方式以量化赞助活动带来的收益，同时需要事件主办方和组织者承担更大的责任。它们创造一些事件，为了造势和让顾客感到惊喜，还付出很多努力实施游击营销策略。LG 电子为电视机生产线投入了价值 1 亿美元的全球广告和营销活动，其中包括一部伪电视剧《鲜红》（Scarlet）。LG 为了宣传这部电视剧精心策划了一场促销活动，其中包括为其大力宣传的好莱坞首映式。在首映式中，与会者发现了一系列红色背板的 LG 电视机。电视预告片、互联网广告和广泛的公共关系为这场活动提供了支持。[31]

事件能够引起消费者的注意，尽管它们对品牌知名度、知识和偏好的长期影响会根据产品质量、事件本身及其执行的不同有很大差别。

传播渠道的整合　尽管人际传播通常比大众传播更有效，但大众媒体是促进人际传播的主要方式。大众传播通过两个阶段影响个人的态度和行为。观念一般都是从广播、电视和印刷品传播到意见领袖，然后再从意见领袖传播到媒体介入度不高的人群。

这两个阶段给我们带来了一些启示。第一，大众媒体对公众意见的影响并不像营销者想象的那样直接、有力和自然。意见领袖起到中介作用，他们的意见被他人追捧，或是他们将自己的意见传递给他人。第二，有一种观点认为，消费风格主要受到大众媒体产生的“扩散效应”或“滴升效应”的影响，而第二个阶段对这种观点提出了挑战。人们主要与自己社会群体内部的人进行互动，并从这些群体中的意见领袖那里获得想法。第三，两阶段的传播过程表明，大众传播者应该将信息直接传递给意见领袖，然后再让他们把信息传给其他人。

□ 建立整体的营销传播预算

决定在营销传播上花费多少是最困难的营销决策之一。百货公司巨头约翰·沃纳梅克（John Wanamaker）曾经说过：“我知道我有一半的广告都是在浪费钱，但我不知道是哪一半。”

营销传播支出因行业和公司的不同有很大差别。对于化妆品行业来说，支出可能达到销售收入的 40%～45%，但在工业设备行业该比例只有 5%～10%。在同一个行业内，有些公司支出低，而有些公司支出则很高。

公司如何决定公司预算？我们介绍四种常见的方法：量力而行法、销售比例法、竞争等价法和目标任务法。

量力而行法　一些公司将传播预算设定在自己可承受的程度上。量力而行法完全忽视宣传的投资作用和它对销量产生的立竿见影的效果。这种方法使每年的预算都不确定，而这将使长期计划变得困难。

销售比例法　一些公司将传播预算设定为当前或预期销量或售价的特定比例。汽车公司一般在计划售价的基础上，设置一个固定的比例作为预算。石油公司则按每加仑汽油 1 美分的比例确定预算。

销售比例法的支持者看到了该方法的一些优点。第一，传播支出会随公司的承

受能力而变。这一点会令财务经理满意，因为他们认为支出应该与商业周期中公司销售额的变化紧密相连。第二，它激励管理层对传播成本、销售价格和单位利润间的关系进行思考。第三，它能够鼓励相互竞争的公司在传播上按照大致相同的销售比例支出。

尽管存在上述优点，销售比例法也存在一些问题。它将销售看作传播的决定者而非结果；它根据可用资金而非市场机会制定预算；它不鼓励企业尝试逆周期或大胆的支出方式；对销售同比波动的依赖会妨碍长期计划；除了以前或竞争者的经验，选择哪个特定比例再没有任何逻辑依据；最后，这种方法无法激励公司根据每种产品和区域的需要来确定预算。

竞争等价法 一些公司以获得与竞争者相同的媒体占有率为目标制定传播预算。支持的论据有两方面：一是竞争者的支出代表着行业的集体智慧；二是与竞争者保持一致可以避免传播战。其实两种说法都不对，因为没有任何根据表明竞争者知道的更多。由于公司之间在名声、资源、机会和目标上都不相同，因此也很难将传播预算作为指导。并且，没有证据表明基于竞争等价法制定预算就能够避免传播战。

目标任务法 目标任务法要求营销者制定传播预算时遵循以下步骤：确定具体目标、决定实现这些目标必须完成的任务以及估计完成任务所需的成本。这些成本的总和即为传播预算。

假设胡椒博士斯纳普集团想要推出一款新的针对业余运动员的自然能量饮品 Sunburst。[32]它的目标如下：

1. **建立市场份额目标。**公司估计有 5 000 万潜在客户，并设定了吸引这个市场的 8%，即 400 万客户。
2. **确定通过广告到达的市场比例。**广告商希望通过广告信息到达市场的 80%（4 000 万潜在客户）。
3. **确定知道产品的潜在客户中有多大比例应该被说服去尝试该品牌。**如果知道产品的潜在客户（1 000 万）中有 25%尝试了 Sunburst，广告商就满意了。估计在所有的尝试者中，40%即 400 万人会成为忠实客户。这就是市场目标。
4. **确定每 1%的试用率所需的广告印象数量。**广告商估计每 1%的人广告曝光 40 次能够产生 25%的试用率。
5. **确定需要购买的总收视点。**一个总收视点是指广告向 1%的目标群体曝光一次。由于公司想要实现向 80%的人曝光 40 次，它需要购买 3 200 个总收视点。
6. **根据购买一个总收视点的平均成本确定所需的广告预算。**向 1%的目标群体曝光一次的平均成本为 3 277 美元，因此在产品刚上市的当年，3 200 个收视点将花费 10 486 400 美元（3 277 美元×3 200）。

目标任务法的优点是它要求管理层弄清楚关于资金花费、曝光程度、试用率和规律性使用之间的关系。

传播预算的权衡 一个主要的问题是，相对于产品改进、更低的价格或更好的服务等，营销传播到底有多重要？答案取决于公司产品处于生命周期的哪个阶段，它们是日用品还是高度差异化的产品，它们是用于满足常规需求的还是必需品，以及其他需要考虑的因素。当渠道支持较弱、营销计划随时间变化较大、存在很多难以到达的消费者、消费者决策制定更复杂、产品差异化、消费者需求不同质、产品被小批量地频繁购买时，营销传播预算会较高。[33]

理论上讲，营销者应该建立完整的传播预算，使最后一元钱带来的边际利润恰

好等于将这最后一元钱花在传播以外的最佳地方所带来的边际利润。但执行这一原则并不容易。

对营销传播组合进行决策

公司必须将营销传播预算在八种主要的传播模式上进行分配：广告、销售促进、公共关系和宣传、事件和体验、直销、互动营销、口碑营销以及人员销售。在同一个行业里，公司在媒体和渠道方面的选择也会有很大差异。雅芳将其宣传资金集中用于人员销售，而露华浓则在广告上进行了大量投入。伊莱克斯多年来在登门拜访的销售人员上花费不少，而胡佛（Hoover）则更依赖于广告。表 17—2 对在主要传播形式上的支出进行了分解。

公司总是在寻找一种最有效的传播方式来替代其他的。很多公司用广告、直邮和电话营销取代了一些销售活动。一家汽车经销商解雇了五名销售人员并降低价格，使得销量激增。传播工具之间的可替代性解释了为什么营销功能需要整合。

表 17—2　　2010 年广告和数字营销传播预测

全球广告支出分类	2009—2010 年增长率	2010 年数额（10 亿美元）
电影院	2.0%	2.23
互联网	12.0%	60.35
杂志	−4.0%	43.10
报纸	−4.0%	97.85
户外	2.0%	29.61
广播	−2.0%	33.10
电视	2.0%	174.94
合计	0.9%	441.19
资料来源：*ZenithOptimedia*, December 2009.		
数字营销传播		
展示广告	7%	8.40
电子邮件营销	8%	1.36
移动营销	44%	0.56
搜索营销	15%	17.80
社交媒体	31%	0.94
合计	13%	29.01
资料来源：Data from Figure 4 in *US Interactive Marketing Forecast 2009 to 2014*, Forester Research, Inc. July, 2009.		

资料来源：Table from Piet Levy, "The Oscar-Contending Drama: Finding the Right Marketing Mix," *Marketing News*, January 30, 2009, p. 15.

□ 营销传播组合的特征

每个传播工具都有自己独有的特征和成本。我们先简单回顾一下，第 18 章和第 19 章将对它们进行详细的讨论。

广告 广告能够到达地理上分散的购买者，可以为产品建立长期形象（可口可乐的广告）或引发快速销售（梅西百货公司关于周末促销的广告）。诸如电视这类形式的广告需要较大的预算，而诸如报纸等其他形式的广告则不需要。仅仅呈现广告就可能对销售产生影响：消费者会相信使用大量广告的品牌一定会“物有所值”。[34]由于广告的形式和用途非常多，因此很难对它进行概括。[35]但一些特征还是值得注意的：

1. **普遍性**。广告允许销售者多次重复一条信息，它还允许购买者接收和比较来自多家竞争者的信息。大规模的广告在一定程度上体现了销售者在规模、能力和成功方面的积极信息。
2. **强化的表现**。广告通过对印刷图案、声音和色彩的艺术化使用为公司及其品牌和产品提供了戏剧化的机会。
3. **控制**。广告商可以选择在传播时强调品牌和产品的哪些方面。

销售促进 公司使用优惠券、竞赛、奖金等销售促进工具来获得更强、更快的顾客反应，包括强调产品和提高低迷的销售等短期效果。销售促进工具能够带来三个与众不同的好处：

1. **引起注意**。它们能够吸引注意力并将消费者引向产品。
2. **激励**。它们结合了一定程度的让步、诱导或贡献等，为消费者带来价值。
3. **邀请**。它们包括一份让消费者现在就参与交易的独特邀请。

公共关系和宣传 营销者在利用公共关系时往往不够充分，然而一个制定周密、包含其他传播组合要素的公共关系计划将非常有效，特别是当公司需要挑战消费者的错误观念时。公共关系和宣传的吸引力基于以下三个与众不同的特性：

1. **高度可信性**。对于读者来说，新闻故事和特写比广告更真实、可信。
2. **能够到达难以找到的购买者**。公共关系能够到达想要避免大众媒体和有针对性促销的潜在客户。
3. **戏剧性**。公共关系能够讲述公司、品牌或产品背后的故事。

事件和体验 只要事件和体验具有以下特征，它们就有很多优点：

1. **相关**。一个恰当的事件或体验应该是高度相关的，因为消费者能够置身其中。
2. **参与**。由于事件和体验的现场性和实时性，它们使消费者的参与度更高。
3. **含蓄**。事件一般是间接的“软销售”。

直销和互动营销 直销和互动营销信息可以采用多种形式：电话、互联网或人员。它们有三个共同特征：

1. **定制化**。可以根据目标消费者的个体情况准备信息。
2. **最新**。一则信息可以被迅速地准备好。
3. **互动性**。可以根据个人反应改变信息。

口碑营销 口碑包括线上的和线下的多种形式。三个值得注意的特征是：

1. **有影响力**。由于人们信任他们所了解和尊敬的人，因此口碑有高度的影响力。
2. **私人性**。口碑可以是非常私人的对话，这些对话能够反映个人事实、意见和经历。
3. **及时**。口碑发生在人们需要它并对它最感兴趣的时刻，而且它通常发生在值得注意的或有意义的事件或体验之后。

人员销售 在购买过程的后面阶段，人员销售是最有效的工具，尤其是在塑造

购买者偏好、信念和行动方面。人员销售有三个重要特性：

1. **人际互动**。人员销售在两个或更多人之间创造了直接的互动，每个人都能观察到他人的反应。
2. **培养**。人员销售还能产生从单纯买卖关系到深入私人友谊等各种关系。
3. **反应**。购买者可以做出个人选择，并被鼓励做出直接反应。

□ 制定营销传播组合的影响因素

公司在制定传播组合时必须考虑一些因素：产品市场类别、购买者准备阶段及产品生命周期阶段。

产品市场类别　传播组合的分配对消费者市场和组织市场来说是不同的。消费者市场的营销者倾向于在销售促进和广告上相对花费更多，而组织市场的营销者则倾向于在人员销售上相对花费更多。大体来说，对于复杂、高价、高风险的产品和只有少数大型销售者的市场（所以是组织市场）来说，人员销售使用得更多。

尽管在组织市场营销者更多地依赖于推销电话，广告仍然扮演着重要角色：

- 广告可以介绍公司及其产品。
- 广告可以解释产品具有的新特征。
- 提示性广告比推销电话更经济。
- 提供宣传册并带有公司电话或网址的广告是将客户引向销售代表的有效方式。
- 销售代表可以用公司广告的副本来证明公司和产品的合法性。
- 广告可以提醒客户如何使用产品并使其放心购买。

广告结合人员销售要比仅仅依靠人员销售带来更多销售。公司广告能够改善公司的名声，提高销售人员获得良好第一印象和令客户尽早使用产品的机会。[36] IBM 近年来的公司营销努力是一个著名的成功案例。[37]

IBM 智慧地球　2008 年，IBM 与跟它长期合作的奥美广告代理公司（Ogilvy & Mather）一起推出了“智慧地球”（Smarter Planet）商业战略，以及多平台传播项目，用以宣传 IBM 的技术和专家如何帮助行业、政府、交通、能源、教育、医疗、城市及其他业务工作得更好、更“智慧”。它强调的重点是科技的发展已经使世界上的很多问题能够得以解决。这场运动主要在美国、英国、德国和中国开展，它开始告知并激励 IBM 内部员工如何为建立一个“智慧地球”做出贡献。非传统的“变革使命”（Mandate for Change）系列广告为商业世界中的顶级报纸提供了长篇内容丰富的印刷广告，这些广告描绘了 IBM 为了让世界运转得更好如何解决 25 个关键问题。定向的电视广告和详细的在线互动广告提供了更多支持。在“智慧城市”（Smarter Cities）巡展举办的主要活动中，IBM 和其他专家对所有城市面临的挑战进行了探讨和辩论：交通、能源、医疗、教育和公共安全。IBM 一直强调“让世界更好”和“因解决客户最具挑战性的问题而闻名”的公司形象，而“智慧地球”运动的成功显著提升了这一公司形象。尽管经济处于衰退阶段，但新的商业机会和想要与 IBM 做生意的公司数量却有显著的增长。

另一方面，人员销售对消费品市场也做出了巨大贡献。一些消费者市场的营销者主要用销售人员来从经销商处收集每周的订单，并查看货架上是否有充足的存货。一支训练有素的销售团队能够带来四个重要贡献：

1. **增加货架位置**。销售代表可以说服经销商购进更多存货，并给予公司品牌更多的货架位置。
2. **建立热情**。销售代表可以通过对公司品牌广告和传播支持的渲染来建立经销商的热情。
3. **进行推销式销售**。销售代表可以签订更多经销商。
4. **管理关键客户**。销售代表能够承担通过最重要客户实现业务增长的责任。

购买者准备阶段　传播工具对于不同购买者准备阶段的性价比是不同的。图17—4 介绍了三种传播工具的相对性价比。在建立知晓度阶段，广告和宣传最重要；消费者的理解主要受到广告和人员销售的影响；消费者的信念受人员销售的影响最大；销售完成则最受人员销售和销售促进的影响；再次购买最受人员销售和销售促进以及提醒性广告的影响。

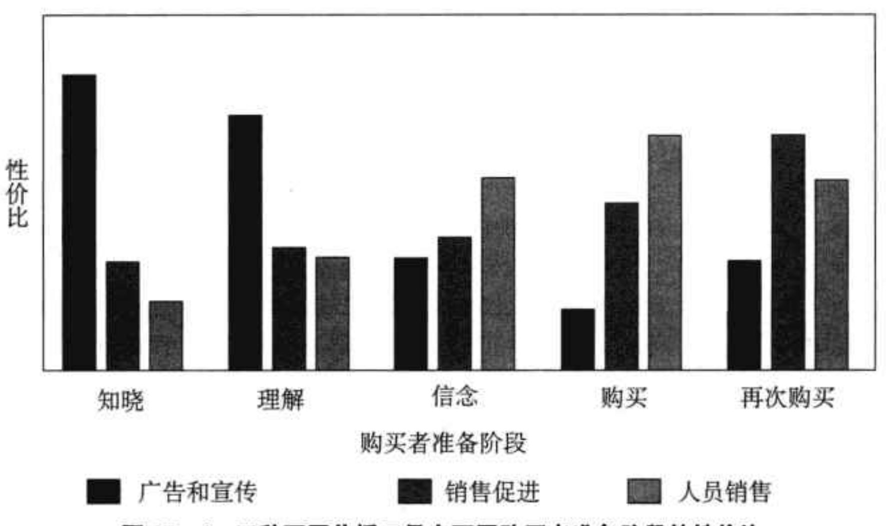


图 17—4　三种不同传播工具在不同购买者准备阶段的性价比

产品生命周期阶段　在产品生命周期的引入阶段，广告、事件和体验及宣传性价比最高，其次是能够获得渠道覆盖度的人员销售以及引起试用的销售促进和直销。在增长阶段，通过口碑和互动营销，需求会激增。在成熟阶段，广告、事件和体验及人员销售变得更加重要。在衰退阶段，销售促进仍有很大作用，其他传播工具的作用则有所减弱，而且销售人员给予产品的关注也是最少的。

□ 测量传播结果

高层经理想要知道他们的传播投资能够带来什么样的结果和收益。然而，传播主管提供的常常只有投入和费用：新闻简报数量、推出的广告数量、媒体成本。公平地说，传播主管试图将投入转化为中间产出，如到达程度和频率（目标市场中接触到传播的比例和曝光数量）、回忆和识别率、说服的改变和千人成本。最终，行为改变能够测量真实的收益。

在执行传播计划之后，传播主管必须测量它的效果。他们要询问目标受众是否能够识别或回忆起这些信息，看到过多少次，能回忆出哪些地方，对信息的感觉如何，以及他们对于产品和公司以前和现在的态度分别是怎样的。传播者还应该收集受众反应行为的测量指标，如有多少人购买了产品、喜欢产品、向别人提及产品。

图 17—5 是一个良好反馈测量的例子。我们发现在整个市场中有 80%的消费者知道品牌 A，60%试用过，试用过的人中只有 20%是满意的。这说明传播计划在创造知晓度方面是有效的，但产品无法满足消费者的预期。相比之下，整个市场中有 40%的消费者知道品牌 B，只有 30%试用过，但试用过的人中有 80%是满意的。在这种情况下，需要强化传播计划以充分利用品牌的潜力。

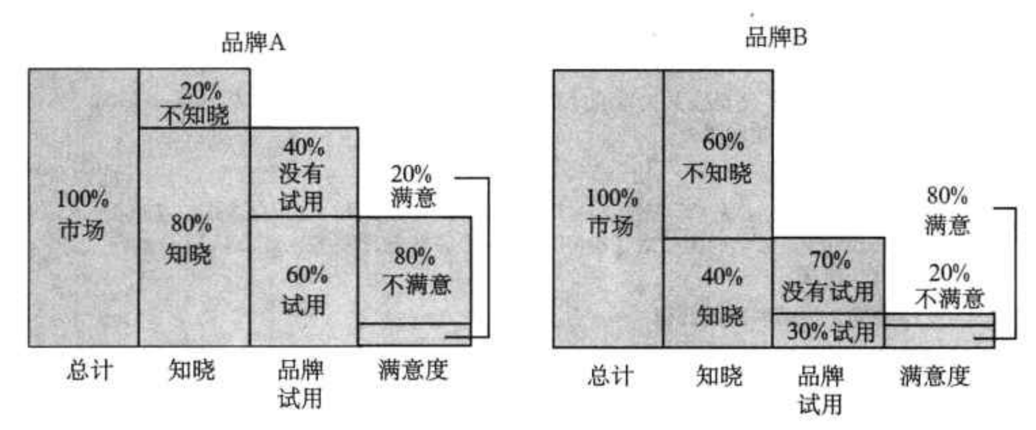


图 17—5 两个品牌目前的消费者状态

■ 管理整合营销传播过程

很多公司只依靠一种或两种传播工具。这种做法一直存在，尽管大众市场已经分割成了多个小市场，但每个小市场都需要适合自己的方法；新型媒体大量涌现；消费者越来越精明。大量传播工具、信息和受众的存在使整合营销传播势在必行。公司必须对消费者采取“360 度的视角”，全面理解传播影响消费者日常行为的所有不同方式。[38]

美国市场营销协会将**整合营销传播**（integrated marketing communications, IMC）定义为“一种用来确保产品、服务、组织的客户或潜在客户所接收的所有品牌接触都与该客户相关，并且保持一致的计划制定过程”。这种计划过程对普通广告、直接反应、销售促进、公共关系等各种传播方式的战略作用进行评估，并将这些方式巧妙地结合起来，通过信息的无缝整合产生清晰、一致和最大化的影响。

媒体公司和广告代理公司正在拓展自己的能力，为营销者提供多平台的交易。这些扩展后的能力使营销者更容易将多种媒体属性和相关的营销服务整合到一个传播计划中。表 17—3 列出了营销和广告服务巨头 WPP 集团的多条业务线。

表17—3 WPP集团的业务线

广告
来自多家顶尖国际性和专门性广告代理公司的全球、全国和专门性广告服务，其中包括格雷(Grey)、智威汤逊（JWT）、奥美、联合网络（United Network）及扬罗必凯等公司
媒体投资管理
来自GroupM旗下公司MediaCom，Mediaedge:cia，Mindshare，Maxus等的线上和线下媒体策划和购买以及专门性赞助和品牌化娱乐服务
消费者洞察
WPP旗下的Kantar公司，包括TNS，明略行（Millward Brown），未来公司（The Futures Company）及其他多家专业机构在品牌、消费者、媒体和市场方面的洞察，与客户共同产生并应用好的洞察
广告关系和广告事务
来自公共关系和游说公司如博雅公关、凯维公关（Cohn & Wolfe)、伟达公关（Hill & Knowlton)、奥美公共关系全球集团（Ogilvy Public Relations Worldwide）等的公司、消费者、财务和品牌建设服务
品牌和认同
来自Addison，品牌同盟（The Brand Union），Fitch，Lambie-Nairn，Landor Associates，The Partners等公司的消费者、公司和雇员品牌和设计服务，涉及认同、包装、文学、事件、培训和建筑
直销、促销和关系营销
Bridge Worldwide，G2，OgilvyOne，OgilvyAction，RTC Relationship Marketing，VML，Wunderman等公司提供的全系列服务，包括普通客户、专门客户、渠道、直销、区域、零售、促销和销售点服务
医疗保健传播
CommonHealth，GCI Health，ghg，Ogilvy Healthworld，Sudler & Hennessey等公司提供从广告到医学教育和互联网营销的医疗保健整合营销解决方案
专门性传播
全方位的专门性服务，从定向媒体和多文化营销到事件营销、体育营销、青年营销和娱乐营销；公司和B2B；媒体、科技和生产服务
WPP数码
通过WPP数码服务，WPP旗下公司及其客户可以使用包括24/7 Real Media，Schematic和BLUE在内的多个专业数码机构

资料来源：Adapted from WPP，"What We Do，" www.wpp.com/wpp/about/whatwedo/（as at 1 October 2010）. Used with permission.

□ 媒体协作

媒体协作可以跨媒体类别，也可以发生在一类媒体内部，但营销者应该通过多媒介、多阶段的运动将人际传播和非人际传播渠道结合起来，实现最大化的影响并提升信息到达率和影响力。

例如，当与广告结合在一起时，促销会更有效。[39]广告运动创造的知晓度和态度能够提高更多直接销售成功的可能性。广告能够传达品牌的定位，并且将得益于互联网展示广告或搜索引擎营销，它们更强烈地要求消费者采取行动。[40]

很多公司协调自己的线上和线下传播活动。广告（特别是印刷广告）和包装上

出现的网址使人们能够更深入地了解公司产品、寻找商店位置、获得更多产品或服务的信息。即使消费者不在线上订购，营销者也可以使用网站推动消费者去店内购买。

□ 实施整合营销传播

大型广告代理公司现在改善了它们提供的整合服务。为了促进一站式服务，这些代理公司收购了促销代理公司、公共关系公司、包装设计咨询机构、网站开发商和直邮机构。它们将自己重新定义为传播公司，通过针对多种传播形式提供战略和实践建议帮助客户改善整体传播效果。[41] IBM（奥美广告代理公司）、高露洁（扬罗必凯广告代理公司）、通用电气（天联广告代理公司）等众多国际客户已经选择将自己大部分传播工作交给全服务代理公司，其结果是实现整合的、更有效的营销传播，并且所需的营销传播总成本更低。

整合营销传播可以使信息更加一致，并帮助建立品牌资产，创造更多销售。[42]它迫使管理层思考消费者与公司联系的每一种方式，公司如何传播自己的定位，每一种媒介的相对重要性以及时间问题。它将从前不存在的责任给予一些人，让他们统一由上千个公司活动产生的品牌形象和信息。整合营销传播能够改善公司在适当的时间、适当的地点将适当的信息传递给适当的消费者的能力。[43]营销备忘专栏中的“你的整合营销传播计划有多整合?”提供了一些指导方针。

营销备忘

你的整合营销传播计划有多整合?

在评估一个整合营销传播计划的整体影响时，营销者的主要目标是创造最有效果和最有效率的传播计划。以下六个标准能够帮助确定传播是否真正实现了整合。

● 覆盖。覆盖是指采用的每一种传播方式到达的受众比例，以及不同的传播方式之间存在多大重叠。换句话说，不同传播方式在多大程度上到达了设定的目标市场，以及这个市场由相同还是不同的消费者组成?

● 贡献。贡献是一个营销传播从没有暴露在其他传播形式下的消费者处获得期望反应和传播效果的内在能力。一项传播在影响消费者处理信息和建立知晓度、提升形象、引发反应、促进销售方面有多大作用?

● 通用性。通用性是指共同联想在不同传播形式之间被强化的程度。换句话说，不同传播形式传递的信息在多大程度上有共同的意义。品牌形象的一致性和凝聚力是很重要的，因为它决定了现有联想和反应有多容易被回忆起来，以及附加联想和反应有多容易在记忆中被连接到品牌上。

● 互补性。当传播形式被串联使用时通常更为有效。互补性是指不同的联想和连接在多大程度上被不同的传播形式强调。利用那些最适合引发特定消费者反应或建立特定品牌联想类型的营销传播形式能够最有效地建立不同的品牌联想。美国最大媒体活动超级碗期间的很多电视广告都是设计用来引发好奇和兴趣，使消费者能够上网参与社交媒体和经验口碑，并找到更详细的信息。[44]士力架（Snickers）在 2010 年超级碗期间的一个广告由传奇电视喜剧女演员贝蒂·怀特（Betty White）主演，在它播出后，品牌网站获得了超过 350 万次的访问。

● 多用性。在任何一个整合传播计划中，当消费者暴露在一个特定营销传播形式下，他们中的一些人可能已经暴露过在该品牌的其他营销传播形式下，而另一些人此前还没

有过类似经历。多用性是指一个营销传播形式在多大程度上是稳健的以及对不同群体的消费者有用。一个营销传播形式在两个层次上（与看过和没看过其他传播形式的消费者有效沟通）都有效的能力是非常重要的。

● 成本。营销者必须权衡营销传播在所有上述这些标准上的表现和成本，以形成最有效果和效率的传播计划。

资料来源：Adapted from Kevin Lane Keller，*Strategic Brand Management*，3rd ed.（Upper Saddle River，NJ：Prentice Hall，2008）.

◉ 小　结

1. 现代市场营销需要的不只是开发一个好产品、为它制定有吸引力的价格以及让目标消费者能够买到产品。公司还必须向现有和潜在的利益相关者以及大众进行传播。

2. 营销传播组合包括八种主要传播方式：广告、销售促进、公共关系和宣传、事件和体验、直销、互动营销、口碑营销和人员销售。

3. 传播过程包括九个要素：发送者、接收者、信息、媒介、编码、解码、反应、反馈和噪音。为了传播信息，营销者必须根据目标受众解码的方式对信息进行编码。他们还必须通过能够到达目标受众的有效媒介传递信息，并开发反馈渠道监控受众对信息的反应。

4. 开发有效的传播需要八个步骤：（1）识别目标受众；（2）确定传播目标；（3）设计传播；（4）选择传播渠道；（5）建立整体的营销传播预算；（6）决定传播组合；（7）测量传播结果；（8）管理整合营销传播过程。

5. 为了识别目标受众，营销者需要弥补目前公众感知和理想形象之间的差距。传播目标可以是创造产品类别需求、品牌知名度、品牌态度或品牌购买意愿。

6. 设计传播需要解决三个问题：说什么（信息策略）、如何说（创意策略）及谁来说（信息源）。传播渠道可以是人际的（倡导者、专家和社会渠道），也可以是非人际的（媒体、氛围和事件）。

7. 尽管还有其他方法的存在，设定传播预算的目标任务法最能满足需求，它要求营销者通过确定具体目标来制定预算。

8. 为了选择营销传播组合，营销者必须审视每种传播工具的独特优势和成本以及公司的市场地位。他们还必须考虑产品市场类别、购买者准备阶段以及产品生命周期阶段。

9. 测量营销传播组合的效果要求向目标受众成员询问他们是否能够识别和回忆起信息、看到过多少次、能回忆出哪些地方、对信息的感觉如何以及他们以前和现在对公司、品牌和产品的态度如何。

10. 管理和协调整个传播过程需要整合营销传播（IMC）：一个营销传播计划过程，它能够识别一个综合计划的附加价值以评估各种传播形式的作用，并将这些形式结合起来，通过信息的无缝整合产生清晰、一致和最大化的影响。

◉ 营销应用

营销辩论：电视广告已经失去能力了吗？

长期以来被认为最成功的营销媒体——电视广告，越来越多地被批评过于昂贵，以及再也不像曾经那样有效。批评者认为，消费者通过转台跳过了很多广告，很难给消费者留下深刻印象。一些人称未来是互联网广告的世界。电视广告的支持者并不同意这一观点，他们认为电视的多感官影响力是无法超越的，没有其他媒体形式能够提供相同的潜在影响力。

辩论双方

正方：电视广告的影响力已经消退。

反方：电视广告仍然是最强有力的广告媒体。

营销讨论：传播审计

选择一个品牌并访问它的网站。找出尽可能多的传播形式。进行一次非正式的传播审计。你注意到了什么？不同的传播形式之间有多一致？

◉ 卓越营销案例

红牛公司

红牛公司的整合营销传播组合极其成功，甚至于公司通过其营销活动创造了一个全新的饮料品种——功能性能量饮料，并且，红牛公司的业务量已经达到数十亿美元，能够同饮料巨头可口可乐和百事可乐相提并论。这得益于其对世界青少年娴熟的营销传播能力。红牛公司在不到 20 年的时间里就成为能量饮料行业的领导者。迪特里希·马特基茨(Dietrich Mateschitz) 在奥地利创立了红牛公司，并于 1992 年将红牛能量饮料引入了第一个外国市场匈牙利。今天，红牛远销世界 160 个国家，年销量达 40 亿罐。

红牛是如何做到的？答案是：与众不同。多年以来，红牛只销售一种产品——红牛能量饮料。这种饮料只有一种容量，250 毫升(8.3 盎司)的光滑银罐，十足的欧洲感觉。红牛所含的原料——氨基酸、B 族维生素、咖啡因和碳水化合物——意味着红牛十分提神并且能量十足。因此，红牛爱好者都称红牛为“液体可卡因”。在过去的 20 年中，红牛还推出了三种其他产品：红牛无糖饮料(Red Bull Sugarfree)，红牛 Energy Shots 和红牛可乐（Red Bull Cola）——每一种都同最初的功能饮料有细微的区别。

从一开始，红牛就很少使用传统广告，也从未使用印刷广告、广告牌、横幅广告或者超级碗赞助。在其有限的电视广告中，红牛的广告充满活力，标题是“红牛给你翅膀”(Red Bull Gives You Wiiings)，这一宣传的目的就在于迎合那些叛逆、爱出风头的年轻受众的喜好。

红牛通过草根营销和病毒营销策略来建立口碑，开展了定位于潮流店、俱乐部、酒吧和商店的名为“高速计划”的营销活动。正如红牛的一位高层所解释的那样，“我们首先接触这些先锋客户，产品已经获得了足够的曝光率和注意力。与大型连锁店的烦琐授权程序相比，同个体客户的接触更快”。红牛在俱乐部中很快就获得了认可，因为“在俱乐部中，人们对新事物都持开放态度”。

当红牛在酒吧获得了一定成功后，红牛接下来就进入了周边大学、健身房的便利店以及健康食品商店和超市，这些地点都是红牛的主要目标客户——16～29 岁的年轻男女——的活动场所。红牛对目标大学生群体进行的直销也为人们所熟知，它向大学生赠送免费产品并鼓励他们在聚会上畅饮红牛。最后，红牛进入了餐馆和大型超市。

红牛的营销活动都是为了努力营造品牌可靠、创新和团结的形象。这种创造通过几种方式进行。首先，红牛瞄准意见领袖，向他们赠送大量的免费样品。在体育比赛中，在颁奖典礼前，在庆功宴后，红牛饮料都是免费供应的。在大学校园和城市街道，免费样品发放给那些看起来需要鼓舞的人们。

接下来，红牛同各种不同的极限运动、运动员、球队、比赛和艺术家（音乐、舞蹈和影视领域）建立合作关系。从汽车锦标赛到山地自行车赛，从滑雪板比赛到冲浪比赛，从舞蹈到极限航海，红牛的赞助类型无所不及。有些活动以创意著称，包括一年一度的红牛人力飞行大赛（Flugtag)。在飞行大赛中，比赛参与者需要设计一个重量小于 450 磅的飞机，450 磅也包括飞行员的重量。各支比赛队伍在离水面 30 英尺的印有红牛品牌标识的特制斜坡跑道上放飞他们的飞行器。

如果参赛者真的能做到红牛的宣传标语“红牛给你翅膀”，那么现场聚集的 30 万年轻观众将会报以雷鸣般的掌声。

另一项年度活动红牛飞行比赛（Red Bull Air Race），则是考验心跳极限。12 位世界顶级特技飞行员需要完成一项 3.5 英里的低空飞行，他们需要穿过一座 33 英尺宽、65 英尺高的红牛塔桥。也就是说，飞行员要以 26 英尺的翼展，230 英里/小时的速度飞过宽 33 英尺的空隙。碰撞时有发生，但到目前为止，还没有发生致命的危险。

红牛网站会指导消费者如何找到红牛活动，红牛赞助运动员的视频和采访，以及接下来将会进行的表演壮举。例如，红牛 Stratos 活动要求一个人从 120 000 英尺高处自由落体。这一尝试将会从大气层边缘开始，如果成功，活动将会记录下人类首次超音速的时间。

只有市场成熟，红牛才会购买传统广告，公司需要通过这种方式向消费者强化品牌。正如红牛的一位高层所说：“媒体不是我们用来在市场立足的工具。但它的确是至关重要的部分。只不过它会在品牌进一步发展的时期起作用。”

红牛的“反营销”整合营销传播策略在接触年轻消费者时非常成功。这对公司的任务——建立独特、原创性和叛逆的品牌形象非常有帮助，这也是红牛主要消费者群体，Y 世代想要的形象。

［问题］

1. 在越来越多的公司（如可口可乐、百事和 Monster）进入能量饮料领域并蚕食市场份额时，红牛最大的优势和风险分别是什么？

2. 红牛是否应该做更多的传统广告？为什么？

3. 讨论红牛赞助的有效性，例如，红牛 Stratos。这么做是在有效利用红牛的营销预算吗？公司的底线应该在哪儿？

资料来源：Kevin Lane Keller, “Red Bull: Managing a High-Growth Brand,” *Best Practice Cases in Branding*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008); Peter Ha, “Red Bull Stratos: Man Will Freefall from Earth's Stratosphere,” *Time*, January 22, 2010; Red Bull, www.redbull.com.

塔吉特公司

同其他的折扣零售商一样，塔吉特销售各种各样的产品，包括服装、珠宝、运动装备、家居用品、玩具、电器以及健康和美容产品。但是，自公司在 1962 年建立，塔吉特就致力于将自己同竞争对手区别开来。这在 20 世纪 80 年代变得尤为重要，因为此时凯马特正独霸零售业，而沃尔玛也在快速成长。凯马特和沃尔玛都在宣扬自己低价的理念，但它们的产品却被认为是低价低质的。塔吉特公司发现市场存在“低价时髦货”的空缺，毅然决定以此将自己同其他零售巨头区别开来。

塔吉特计划建立自己高端市场优良产品的形象，但同时也不失去价格敏感消费者的支持。它将自己定位于提供流行时尚高品质产品的公司，并且产品价格是在可接受的范围内的低价。为了实现这一品牌承诺，塔吉特的业务团队在全世界范围内寻找将要流行的市场产品。接下来，塔吉特比竞争对手先一步将这些潮流变为货架上的产品。

许多产品是塔吉特与世界级的设计师合作而独家销售的，如服装领域的莫辛莫·贾恩鲁里、让·保罗·高缇耶（Jean Paul Gaultier）和丽兹·兰格（Liz Lange）；手袋领域的安雅·希德玛芝（Anya Hindmarch）；鞋领域的西格森·莫里森（Sigerson Morrison）；家具产品领域的迈克尔·格雷夫斯（Michael Graves）；以及美容产品领域由佩特拉·斯特兰德（Petra Strand）设计的 Pixi。这些产品或者是在塔吉特的店面中大量销售，或者是迈进国际化路线的一部分，作为仅仅出售几个月的特殊产品。2006 年，塔吉特在美国市场引入了“快时尚”的概念，这一概念已经在欧洲非常流行，强调产品款

式的创新，这会进一步吸引更多人光顾店面。

塔吉特的设计师生产线只是公司完整的整合营销传播组合的一个独特部分。公司使用多种多样的方法来传播其“低价时髦货”的定位，这都发自于公司的标语，“期待更多，支付更少”。在店面内，塔吉特使用专门的矮货架、卤素追光灯、清洁的设施以及更宽的过道以避免视觉障碍。店内的一些标识彰显着流行时尚，但都是用廉价材料印制的。塔吉特甚至想抓住在空中飞行的消费者的注意力，它将繁忙机场附近店面的顶棚画上公司的标识——红色公牛眼。

塔吉特使用多种传统广告方式，如电视广告、直邮广告、印刷广告、广播和传单。广告信息定位于嬉皮士年轻消费者，公司有很多强烈的以名字命名的产品，并且宣传中都是采用一种轻松愉快的口吻——所有的这些都使得塔吉特红色公牛眼睛的标识得到广泛认可。塔吉特还同许多活动、体育比赛、运动员和博物馆建立合作关系。从塔吉特Field，明尼苏达州双胞胎明尼阿波利斯之家，塔吉特纳斯卡和印地赛车，到奥运雪橇选手肖恩·怀特（Shaun White），赞助帮助塔吉特准确地找到消费者，了解他们的兴趣、态度以及人口统计信息。塔吉特还赞助一些重要的颁奖典礼，如奥斯卡、艾美奖、格莱美奖以及金球奖。

塔吉特在网络营销方面也表现突出，Target.com是公司零售和营销传播战略的重要组成部分。Target.com能够获取关于消费者购物偏好的关键信息，这最终会给公司带来更具针对性的直接营销机会。网站还通过提供店铺独家销售或网站独具特色的产品和项目来吸引更多顾客的惠顾。在Twitter和Facebook这些社交网站上，塔吉特努力建立消费者忠诚度并鼓励年轻消费者彼此分享他们的购物、打折经历和其他有趣的发现。

塔吉特通过向周围的社区做贡献来进一步加强其良好的品牌形象。公司将全年收入的5%，也就是每周超过300万美元，投入到教育、艺术、社会服务和志愿者相关的社会项目中去。2008年，塔吉特向全美食品银行网络Feed America捐赠了超过1 600万磅的食品。塔吉特还赞助艺术博物馆的折扣门票或免费开放，包括纽约现代艺术博物馆（Museum of Modem Art）和芝加哥当代艺术博物馆（Museum of Contemporary Art）。

作为整合营销传播计划的结果，塔吉特吸引了很多曾经不在折扣店购物的消费者。与竞争对手相比，它的客户更加年轻、更加富裕、受教育程度更高。塔吉特消费者年龄的中位数是41岁，家庭收入的中位数是63 000美元。塔吉特消费者中的3/4是女性，其中45%都有小孩。并且，97%的美国消费者都认识塔吉特红色公牛眼的标识。

多年来，塔吉特的营销传播组合已经成功宣传了“低价时髦货”的理念，但这一策略却在经济衰退的2008—2009年损害了公司的销售。在那段时间，消费者纷纷减少了购物的预算，他们只在低价的沃尔玛购买生活必需品，而不是那些占据塔吉特总销售额的3/5的非必需品。

结果，塔吉特改变了它的营销信息和业务形象。公司在产品线中加入了保鲜产品——这在经济萧条期是生活必需品——并削减了非必需的时髦产品，如衣服和家用小摆设等。塔吉特的营销信息依然专注于向消费者提供高品质的独特产品，但更加强调价值，使用诸如“新鲜便宜”和“新省钱方法”等宣传语。

如今，塔吉特是美国第二大零售商，2009年的销售额达到654亿美元，位居《财富》500强第28位。它成功的整合营销组合非常有效，以至于消费者经常开玩笑地像拼读一个高品质精品店的名字那样去叫它，“Tar-ZHAY”。

［问题］

1. 就整合营销传播策略而言，塔吉特多年来在哪些方面做得比较出色？哪些方面应该继续推进？

2. 塔吉特是如何同零售巨头沃尔玛竞争的？两者整合营销传播策略的区别是什么？

3. 塔吉特改变营销信息，使之更专注于价值而不是潮流，这样做对吗？为什么？

资料来源：“Value for Money Is Back—Target Does Marketing Right,” *The Marketing Doctor*, October 2,

2006; Ben Steverman, "Target vs. Wal-Mart: The Next Phase," *BusinessWeek*, August 18, 2009; Ann Zimmerman, "Staying on Target," *Wall Street Journal*, May 7, 2007; Mya Frazier, "The Latest European Import: Fost Fashion," *Advertising Age*, January 9, 2006, p. 6; Julie Schlosser, "How Target Does It," *Fortune*, October 18, 2004, p. 100; Michelle Conlin, "Look Who's Stalking Wal-Mart," *BusinessWeek*, December 7, 2009, pp. 30 – 36; Wikinvest, www. wikinvest. com; Target, www. target. com.



第18章 管理大众传播：广告、销售促进、事件和体验与公共关系

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 开发一个广告方案需要哪些步骤？
2. 销售促进决策应该如何制定？
3. 能够有效建立品牌的事件和体验的准则是什么？
4. 公司怎样才能开发公共关系和宣传的潜力？

近年来，尽管营销者使用人际传播的数量大幅增长，但由于互联网和其他一些因素的迅速发展，如果使用得当，大众媒体仍然是现代营销传播方案中的重要组成部分。然而，"只要广告好，消费者就会来"的时代已经过去。为了激发消费者的兴趣和刺激销售，需要用其他传播方式来对大众媒体进行补充和认真的整合，正如宝洁公司 Old Spice 品牌的例子。[1]

Old Spice 沐浴露的广告是在 2010 年超级碗播出期间较为成功的广告之一，时间是 30 秒，费用超过 250 万美元。该广告将一个 Old Spice 的潜在弊端转化为顾客体验的积极优势。Old Spice 近年通过"你爸爸的须后水"广告完成了非凡转变，成为当代男性的洗发水品牌。在一个新的战略中，由于女性在购买过程中的重要作用，超级碗也将女性加入了自己的目标群体。这个幽默广告将前 NFL 球员伊萨阿·穆斯塔法（Isaiah Mustafa）刻画为"你的男人也可以像他一样香"。在另一则衔接流畅的广告中，穆斯塔法由在浴室淋浴里变成站在一艘船上，随后又变成骑着一匹白马，他在这一过程中自信地摆出了各种浪漫的姿势。通过上传到 YouTube 和其他社交网站，这个广告又被观看了超过 1 000 万次。Old Spice 的 Facebook 页面上

有一个名为“我永远的爱”（My Perpetual Love）的网络应用程序，其功能是穆斯塔法通过电子邮件给予男性“更像他”的机会，并传递他们爱人虚拟的爱情纸条。在它的努力下，设计此次广告活动的代理公司 Wieden+Kennedy 获得了戛纳国际广告节（Cannes International Ad Festival）的最高奖（Grand Prix）。在 2010 年 6 月的后续广告中，穆斯塔法进行了一个新系列的“完美男人”活动，包括制作生日蛋糕、用自己的双手建造一个家，像天鹅一样驶入热浴缸中，并且在水上漫步。

尽管 Old Spice 的广告活动获得了巨大成功，但是其他营销者还在试图掌握如何在这个新的并一直在改变的传播环境中最好地使用大众媒体。[2]在本章中，我们将介绍四种大众传播工具的性质和使用：广告、销售促进、事件和体验以及公共关系和宣传。

开发和管理广告方案

广告（advertising）可以成为一种传播信息的高性价比的方式，无论信息是用来建立品牌偏好的，还是用来教育人们的。即使在今天这个富有挑战性的媒体环境中，好的广告依然能够带来收益。宝洁近年来已经借助广告对玉兰油焦点皙白系列抗衰老产品以及海飞丝强效护理洗发水功效的宣传获得了两位数的销售增长。[3]

在开发广告方案时，营销管理者必须从识别目标市场和购买者动机开始。然后可以做出五个主要决策，即“5M”：任务（mission），即广告目标；资金（money），即可支出的钱以及如何在不同媒体类型之间进行分配；信息（message），即发送的信息；媒体（media），即使用的媒体；测量（measurement），即如何评估结果。图 18—1 对这些决策进行了总结，后面的部分将进行详细介绍。

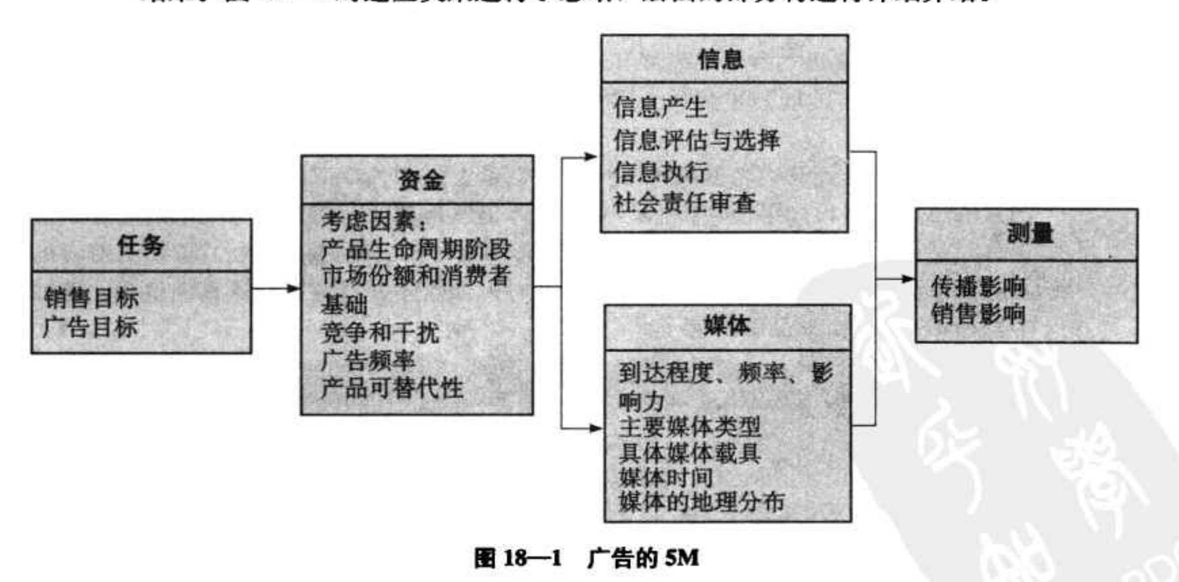


图 18—1　广告的 5M

□ 设定目标

广告目标必须产生自先前的关于目标市场、品牌定位和市场方案的决策。

广告目标（advertising objective）是指在一段特定时间内针对特定受众所要实现的特定传播任务以及要达到的程度[4]：

在 3 000 万拥有自动洗衣机的主妇中，一年内将能够识别品牌 X 为低泡沫洗涤剂的人数以及认为它能够让衣服更干净的人数从 10%提高到 40%。

我们可以将广告目标分为告知、说服、提醒和强化四类。这些目标分别对应第 17 章中介绍的反应层级模型的不同阶段。

- **告知型广告**。目标是为新产品或现有产品的新特性创造品牌知名度和知识。[5] OnStar 使用无线和 GPS 卫星技术，为了宣传其车载安全性、保密性和信息服务，通用汽车公司在 2002 年推出了名为“真实故事”（Real Stories）的运动。在这场包括电视、广播和印刷广告的获奖运动中，使用者用自己的语言和声音讲述了他们真实的故事，通过改变生活的经历分享 OnStar 的重要性和优点。到 2005 年，OnStar 品牌在选购新车的消费者中已经实现了 100%的知晓度。[6]
- **说服型广告**。以创造对产品或服务的喜欢、偏好、信念和购买为目标。一些说服广告属于比较型广告，它们对两个或更多品牌的属性进行直接比较。米勒淡啤通过指出百威淡啤含有更多碳水化合物而抢夺了后者的市场份额。当比较型广告能够同时激起消费者关于认知和情感的需求，并使他们用细致分析的方式处理广告信息时，效果最好。[7]
- **提醒型广告**。以促进产品和服务的重复购买为目标。杂志上昂贵的四色可口可乐广告就是在提醒人们购买可口可乐。
- **强化型广告**。以说服现有购买者相信自己做出了正确选择为目标。在汽车广告中常常出现享受自己新车特性的满意消费者。

广告目标应该从对现有市场情况的全面分析中产生。如果产品类别处于成熟期，公司是市场领导者，并且品牌使用率低，那么目标应该是促进更多的消费者来使用。如果产品类别是新推出的，公司并非市场领导者，并且品牌比领导者的好，那么目标应该是说服市场相信品牌的优越性。

□ 决定广告预算

公司如何能知道自己用于广告的开支是适当的？尽管广告被当作一种当前支出，部分广告开销确实是能够建立品牌资产和客户忠诚度的一笔投资。当公司在固定设备上花费 500 万美元时，它会将设备看作折旧期为 5 年的资产，并且在第一年只冲销其成本的 1/5。而当它为推出一款新产品在广告上支出 500 万美元时，全部成本必须在第一年被冲销，并减少当期利润，即使广告效果可能在多年之后才会出现。

影响预算决策的因素 在设定广告预算时应考虑以下五个特定因素[8]：

1. **产品生命周期阶段**。新产品一般需要花费高额的广告预算来建立知晓度，并获得消费者试用。成熟品牌通常需要的广告预算在销售额中所占的比例较低。
2. **市场份额和消费者基础**。当品牌的市场份额较高时，维持份额所需的广告支出占销售额的比例较低，而当品牌要通过扩大市场规模来提高市场份额时，所需要广告支出更多。
3. **竞争和干扰**。在拥有很多竞争者、广告支出高的市场中，一个品牌必须做大量广告。即使干扰仅仅来自同品牌无直接竞争关系的广告，公司也需要

更多的广告预算来抵御干扰。

4. **广告频率**。向消费者重复品牌信息的次数对广告预算有明显的影响。
5. **产品可替代性**。产品差异度较低或是相似度较高的产品类别（啤酒、软饮料、银行和航空公司），其品牌需要大量广告来建立独特的形象。

广告弹性 广告的主要反应函数通常是凹形的，但也可能是S形的。当消费者反应呈S形时，需要一定数量的广告产生销售影响，但销售增长最终会趋于平缓。[9]

一项经典研究发现，提高电视广告的预算，只有一半能够对销售产生影响。对于新产品或生产线延伸来说，改变文案或媒体策略（如扩大目标市场）的成功率比成熟品牌更高。广告对销售增长产生的影响在支出高峰期后能够持续两年。而且，产生的长期销售增长大约是增加广告支出第一年所带来的销售增长的两倍。[10]

其他研究支持了这些结论。2004年IRI公司对23个品牌的一项研究指出，对于成熟品牌或是处于下降阶段的产品类别来说，广告一般不会增加其销售额。一篇文献回顾发现，新产品的广告弹性（0.3）比成熟产品（0.1）要高。[11]

□ 开发广告活动

在设计和评估一项广告活动时，营销者要采用艺术和科学的双重手段来开发广告的信息策略和定位：广告试图传达品牌的什么信息；以及创意策略：广告如何表达品牌诉求。广告商要经历三个步骤：信息产生和评估、创意开发和执行以及法律和社会问题。

信息产生和评估 现在很多汽车广告看上去都很相似——一辆汽车高速行驶在蜿蜒的山路上或是穿过沙漠。广告商总是在寻找“大灵感”，以求在理性和感性上与消费者建立联系，将品牌与竞争者区分开，并使广告能够非常灵活地在不同媒体、市场和时间段使用。[12]要避免与他人使用相同的诉求和定位，具有新鲜的视野非常重要。

喝过牛奶了吗？ 在加利福尼亚人的牛奶消费经历了20年的下滑之后，1993年全加利福尼亚州的牛奶加工者组成了加州乳品加工协会（CMPB），目标只有一个：让人们喝更多的牛奶。CMPB委托的Goodby，Silverstein & Partners广告代理公司开发了一种新颖的方法来表现牛奶的好处。研究表明，多数消费者已经认为牛奶对他们有好处。所以这场活动要提醒消费者，当他们吃东西时发现没有牛奶了是件多么不方便和令人恼火的事，这被称为“牛奶剥夺”。“喝过牛奶了吗?”的广告口号提醒消费者确定自己的冰箱里是否还有牛奶。运动推出后一年，销量增长了1.07%。1995年，“喝过牛奶了吗?”运动获得了美国国家乳品协会（National Dairy Board）的许可。国家液体奶加工教育项目（National Fluid Mill Processor Education Program）从1994年起一直使用“牛奶胡子”活动来促进牛奶的销售，该组织于1998年买下了“喝过牛奶了吗?”这一广告语。“喝过牛奶了吗?”运动产生了持续、有力的回报，在它推出之后超过13年的时间里加利福尼亚州牛奶的销售都没有出现下降。[13]

一个好的广告一般只强调一个或两个核心销售主题。作为提炼品牌定位的一部分人，广告商需要进行市场调研，确定哪种诉求对其目标受众来说效果最好，然后

准备一到两页的创意简报，它是定位陈述的详细解释，包括对关键信息、目标受众、传播目标（去做、去了解、去相信）、关键品牌优势、对品牌承诺的支持及媒体等的考虑。

在做出选择之前，广告商应该创造多少备选的广告主题？广告主题越多，越有可能找到一个优秀的。幸运的是，一家广告代理公司的创意部门能够通过计算机文件中的静态视频画面，以低廉的成本在短时间内创造出很多备选广告。营销者还通过将消费者作为自己的创意团队而大幅削减了创意成本，这种策略也称为“开源”或“众包”。[14]

消费者创作广告 匡威是最先使用消费者创作广告的主要营销者之一，它的获奖活动“品牌民主”（Brand Democracy）在一系列电视和互联网广告中使用了消费者制作的影片。近期的超级碗中最受欢迎的广告是自制广告比赛的获奖者：菲多利的多力多滋玉米片广告。亨氏的“电视挑战”（Top This TV Challenge）活动曾邀请公众为其亨氏番茄酱品牌创作广告，获胜者将赢得57 000美元。活动收到了超过 6 000 份作品，吸引了超过 1 000 万次互联网浏览，使年收入增长 13%。除了创作广告，消费者还能够帮助传播广告。一则 T-Mobile 的在英国的名为“生命是为了分享”（Life's for sharing）的广告中，400 人一起在利物浦街车站跳舞，该广告只在“名人老大哥”（Celebrity Big Brother）电视节目中播出了一次，但通过电子邮件、博客和社会网络的传播，它在互联网上被观看了超过 1 500 万次。

尽管将品牌的市场努力交付给消费者是种天才的想法，但它也可能造成令人遗憾的失败。当卡夫想要为自己在澳大利亚的代表性产品维吉麦蔬菜酱（Vegemite）的一种新口味系列寻找一个好名字时，它将前 300 万罐命名为“为我取名”（Name Me）来征集消费者的支持。然而，在营销者从 48 000 个候选中选择了一个被众人取笑的名字——iSnack 2.0 之后，销量直线下降。公司不得不将 iSnack 从货架撤下，并为该产品重新取了一个比较常规的名字 Cheesybite。[15]

创意开发和执行 广告的影响力不仅取决于它说了什么，更重要的是，还取决于它怎么说。执行具有决定性的作用。每一个广告媒体都有自己的优势和劣势。在这里，我们简单介绍电视、印刷和广播广告媒体。

电视广告。电视一般被认为是最强有力的广告媒体，能够以较低的每次曝光成本到达较大范围的消费者。电视有两个特别重要的优势。第一，它能够生动地展示产品属性并具有说服力地解释产品为消费者带来的好处。第二，它能够戏剧性地刻画用户形象和使用的情景、品牌个性及其他无形特征。

然而，由于广告的特征是转瞬即逝，而且广告中的创意元素经常被打断，使得与产品相关的信息和品牌本身就可能被忽视。此外，电视上大量的非节目素材对广告造成了干扰，使消费者容易忽视或者遗忘广告。不过，设计和执行得当的电视广告仍然可以成为一种强有力的营销工具，并提升品牌资产，影响销售和利润。在高度竞争的保险行业，广告可以帮助一个品牌脱颖而出。[16]

Aflac 公司 附加险的最大提供商 Aflac 公司（Aflac 是美国家庭人寿保险公司（American Family Life Assurance Company）的缩写）相对来说并不

知名，直到一场极富创意的广告活动使其成为近期历史上最著名的品牌之一。这个由 Kaplan Thaler 广告代理公司创造的快乐广告描绘的是，在消费者或名人讨论公司产品时，一只性情暴躁的鸭子不停地叫着公司的名字“Aflac!”这只鸭子要求被关注的泄气模样十分吸引消费者。鸭子广告播出后的第一年，公司销售增长了 28%，名字知晓度从 13%上升到了 91%。Aflac 在广告中一直沿用这只鸭子，甚至在 2005 年将它加入了公司的商标中。社交媒体使营销者能够进一步开发鸭子的个性——它在 Facebook 上有 17 万个粉丝并且仍在增长！Aflac 鸭并不只是一个美国现象，它也是日本电视广告中的明星，在日本它的性格更加活泼，Aflac 用它来帮助促进公司最大市场的销售。

印刷广告。印刷媒体与广播媒体完全不同。由于读者按照自己的节奏进行阅读，因此杂志和报纸可以提供详细的产品信息并对用户和使用形象进行有效的传播。与此同时，广告媒体上视觉形象的静态特征使动态的呈现和展示比较困难，而且印刷媒体是相当被动的。

杂志和报纸这两种主要的印刷媒体有很多共同的优点和缺点。尽管报纸更具时效性和普遍性，但杂志通常在建立用户和使用形象方面更有效。报纸更适合本地广告，尤其是零售广告。平均每天约有 1/2～3/4 的美国成年人会阅读报纸，尽管越来越多的阅读来自互联网版本。2009 年印刷报纸的订购量下降了近 9%。[17] 尽管广告商在设计和投放报纸广告时有一定的灵活性，但相对较差的印刷质量和短暂的上架期会减弱广告的影响力。

印刷广告的研究者认为，图片、标题和文案的重要性依次降低。图片必须足够显著，才能吸引注意力。标题必须要能够强化图片并引导人们阅读文案。文案必须很有吸引力，并保证品牌名称足够突出。即便如此，只有不到 50%的读者会注意到一则确实突出的广告，30%能回忆出标题的要点，25%记得广告商的名字，不到 10%会阅读大部分文案。而一般的广告甚至无法达到上述结果。

消费者处理印刷广告的方式给出了一些明确的管理启示，营销备忘专栏中的“印刷广告的评估标准”对这些启示进行了总结。绝对伏特加的印刷广告运动就是一个成功树立品牌形象的例子。[18]

营销备忘

印刷广告的评估标准

在评价一则印刷广告的效果时，除了考虑传播策略（目标市场、传播目标、信息和创意策略）以外，营销者还应该对以下关于广告执行的问题给出肯定的答案：

1. 信息一目了然吗？你能很快说出广告是关于什么的吗？
2. 标题中提到产品的好处了吗？
3. 插图能够支持标题吗？
4. 文案的第一行对标题和插图提供支持或解释了吗？
5. 广告容易读懂吗？
6. 产品容易识别码？
7. 能够清楚地认出品牌或赞助商吗？

资料来源：Adapted from Scott C. Purvis and Philip Ward Burton, *Which Ad Pulled Best*, 9th ed. (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 2002).

绝对伏特加 伏特加一般被看作一种日常用品，但伏特加市场上品牌偏好和忠诚的程度却是令人震惊的，而这主要归因于品牌形象。1979年当瑞典品牌“绝对”（Absolute）进入美国市场时，公司的销量只有令人失望的7 000箱。到1991年，销量已经上升为超过200万箱。绝对成为美国销量最大的进口伏特加，市场份额为65%，这在很大程度上归功于它针对老练、社会地位高、富有的饮酒者的营销和广告策略。有着与众不同的清澈瓶子的伏特加在25年的时间里成为15 000个广告的核心。这场广告运动聪明地使用了关于瓶子形象风格的双关语，例如，Absolute Texas对应一只超大瓶子，Absolute 19th对应一只绿色瓶子。但2007年，绝对公司感到消费者开始跳过广告信息，于是它推出了一个新的全球运动，展示“在一个绝对世界里”的东西将是什么样的。在这个幻想世界，男人会怀孕，肥皂泡从烟囱飘出来，杰出画作悬挂在时代广场，反对者和警察用羽毛枕头打架，这其中最奇特的是芝加哥小熊队获得了世界职业棒球大赛（World Series）冠军。这场复兴活动使公司的销量在2008年经济危机前增长了9%。

广播广告。广播是一种普遍的媒体：12岁以上的美国公民中有93%每天收听广播，平均每周约20个小时，近年来这些数字一直保持稳定。很多收听广播的情况发生在车上及出门在外时。随着互联网的普及，传统的AM/FM广播电台正承受着压力，其收听比例不到受众在家收听全部音频的一半。[19]

广播的主要优势是灵活性：广播电台非常具有针对性，广告的制作和投放相对便宜，能够得到快速的反应。早上，广播是一种特别有效的媒体，它还能使公司在全国性和地方性的市场覆盖之间获得平衡。

广播的明显缺点是它缺乏视觉图像，并且导致消费者的处理相对比较被动。尽管如此，广播广告仍然可以极富创意。有些人将视觉图像的缺失看作一种加分，因为他们认为聪明地使用音乐、声音和其他创意设备能够让听众通过想象力来创造相关和喜欢的图像。下面是一个例子。

英国交通部 英国交通部（DFT）针对摩托车和汽车高发的碰撞事故率，展开了一项调查。该项调查的结果表明，“无意识目盲”，即汽车司机看不到摩托车驾驶员，是导致许多摩托车事故发生的原因。英国交通部通过鼓励汽车司机感受到摩托车驾驶员的真实存在，来提高汽车司机对摩托车驾驶员的关注度。广播是英国交通部把这项活动推广到现实生活中的唯一媒介。该广播广告以当地的口吻，提到听众能够识别的具体地点和道路。它还能够让英国交通部与正在驾驶的听众对话。这一广告活动的目标是把对摩托车驾驶员的认知度从51%提高至58%，把检查驾驶盲区的汽车司机数量从78%提高至83%。英国交通部的这一广告获得了英国广播广告局（Radio Advertising Bureau in the United Kingdom）颁发的“运用广播宣传驾驶意识的最佳奖”。[20]

法律和社会问题 为了从干扰中脱颖而出，一些广告商认为自己必须凸显出来，并扩大消费者通常在广告中看到的内容。营销者必须确保这类广告既没有逾越社会和法律规范[21]，也没有侵犯公众、种族、少数族群和特殊利益群体。

广告受到大量法律法规的监管。美国法律规定，广告商不得进行虚假说明，如在广告中提及某种产品能够治疗疾病而实际上却不能。它们必须避免进行虚假演示，如使用涂有沙的树脂玻璃代替砂纸，以演示剃刀片能够刮掉砂纸上的砂。在美国，创作具有欺骗性的广告是违法的，即使没有人会真的受骗。一个地板蜡的广告商不能说该产品能够保护地板六个月，除非它在通常情况下的确能做到。面包的生产者不能仅仅因为它的切片更薄就说它所含的卡路里更低。挑战在于区分欺骗和"吹捧"，后者只是简单的夸张，并不打算让人相信，而这是法律所允许的。

Splenda 与 Equal Splenda 人工增甜剂的广告口号是"由白砂糖制造，因此它的味道像糖"，以及用小字号写出的"但它不是白砂糖"，似乎是后加上去的。Splenda 的制造商 McNeil Nutritionals 公司在开始生产阶段的确是使用纯蔗糖，但在制造过程中把它蒸发了。然而，Equal 的生产者 Merisant 公司称，Splenda 的广告迷惑了消费者，他们可能会认为"由白砂糖制造"的产品比由糖精制造的产品更健康，而糖精是 Equal 的主要成分。一份 McNeil Nutritionals 的法庭供词记录道，消费者对 Splenda 的感知为"不是人工增甜剂"，这是公司开始于 2003 年的营销活动所获得的最大成功。Splenda 成为糖替代品类别中最大的领导者，占有 60%的市场份额，只留给 Equal（蓝色包装）和 Sweet'N Low（粉色包装）各约 14%的份额。尽管 McNeil Nutritionals 最终同意合解诉讼并支付给 Merisant 一笔未透露但"可观"的赔偿金（并修改了广告），但让消费者改变他们对 Splenda 含糖或不含糖的感知为时已晚。[22]

美国的销售者在法律上有义务避免诱售广告，即用虚假方式吸引购买者。假设一个销售者为一台价值 149 美元的缝纫机做广告。当消费者要购买广告中的机器时，销售者不能为了让消费者购买一台更贵的机器而拒绝销售、降低产品性能、展示有毛病的机器或是承诺不合理的交货时间。[23]

广告能够起到更加积极、巨大的社会作用。非营利组织广告业理事会（Ad Council）使用顶尖的行业人才来为非营利组织和政府机构制定和传播公共服务宣言。从最初"购买战争债券"（Buy War Bonds）的海报开始，多年来广告业理事会处理了数不清的社会问题。在它最近的一次活动中，大众喜爱的《芝麻街》（Sesame Street）明星艾摩和戈登（Gordon）劝告儿童面对 H1N1 流感病毒时要勤洗手。[24]

媒体决策和效果测量

选择信息后，广告商的下一个任务是选择传播广告的媒体。步骤为：确定到达率、频率和影响力，从主要媒体类型中进行选择，选择特定的媒体载具，确定媒体时间，确定媒体的地理分配。然后，营销者对这些决策的结果进行评估。

确定到达率、频率和影响力

媒体选择（media selection）是指寻找最有效的媒体来向目标受众传递期望的频

次和曝光类型。期望曝光频次是指什么呢？广告商要实现特定的广告目标及目标受众的反应，如产品试用的目标水平。除了其他因素，这个水平还取决于品牌知名度。假设产品试用率的增长随受众知晓度的增长而递减，正如图 18—2（a）中所展示的。如果广告商希望得到的产品试用率为 T^*，那么他需要实现的品牌知名度为 A^*。

下一个认为是找到能够产生 A^* 受众知晓度所需要的曝光次数 E^*。曝光次数对受众知晓度的影响取决于曝光的到达率、频率和影响力。

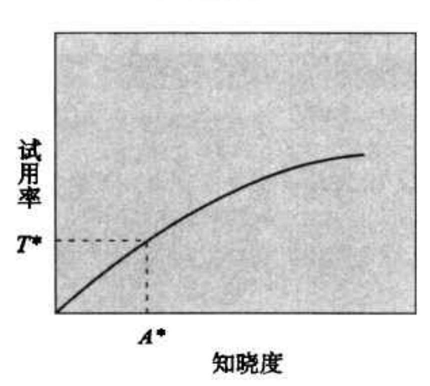
- **到达率（*R*）**。在一个特定时间段，某个特定媒体计划向多少数量的不同人或家庭至少曝光一次。
- **频率（*F*）**。在特定时间段内，平均每个人或家庭暴露在信息下的次数。
- **影响力（*I*）**。通过特定媒体曝光的质量价值（比如，一则食品广告登在《好胃口》（*Bon Appetite*）上产生的影响力要大于登在《财富》杂志上）。

图 18—2（b）展示了受众知晓度和到达率之间的关系。曝光的到达率、频率和影响力越高，受众知晓度就会越高。这里取舍是非常重要的。假设媒体计划者有 100 万美元的广告预算，并且平均质量的每千次曝光成本为 5 美元。这就代表预算可以实现 2 亿次曝光（100 万/（5/1 000））。如果广告商想要达到平均为 10 的曝光频率，那么根据给定的预算，广告能够到达 2 000 万人（2 亿/10）。但是如果广告商想要的是更高质量的媒体，其每千次曝光成本为 10 美元，那么广告只能够到达 1 000 万人，除非广告商愿意降低期望曝光频率。

以下概念可以体现到达率、频率和影响力之间的关系：

- **曝光总数（*E*）**。到达率乘以平均频率，即 $E=R\times F$，也称为收视点（GRP）。如果一个特定媒体方案的平均曝光频率为 3，并到达了 80%的家庭，那么这个媒体方案的 *GRP* 为 240（80×3）。如果另一个媒体方案的 *GRP* 为 300，那么它的曝光总数更高，但我们并不知道它的到达率和频率分别是多少。
- **加权曝光数（*WE*）**。到达率乘以平均频率乘以平均影响力，即 $WE=R\times F\times I$。

(a) 产品试用率和受众知晓度之间的关系



(b) 受众知晓度与曝光到达率和频率之间的关系

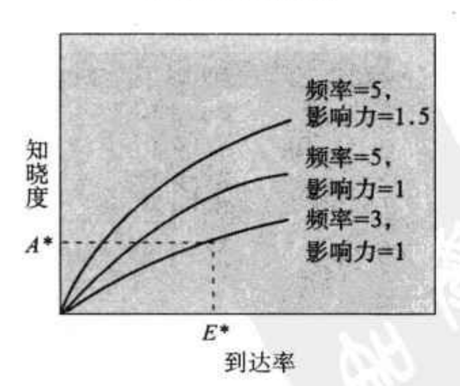


图 18—2　试用、知晓和曝光之间的关系

在推出新产品、系列新品牌、著名品牌延伸或购买频率低的品牌，或是在追求未定义的目标市场时，到达率是最重要的。当存在较强的竞争者、需要讲述一个复杂的故事、消费者阻力较高或是处于频繁购买阶段时，频率是最重要的。[25]

进行重复的关键原因是遗忘。与品牌、产品类别或信息相关的遗忘率越高，需

要重复的次数就越多。然而，广告商不应该沿用一个人们已经厌烦了的广告，而应该坚持使用它们的广告代理公司制作出的新鲜广告。[26]盖可保险公司通过保持新颖的广告活动和执行取得了成功。

盖可保险公司 盖可保险公司花费在电视广告上的数亿美元值得吗？盖可保险的母公司 Berkshire Hathaway 公司的主席兼首席执行官沃伦·巴菲特（Warren Buffet）肯定认为是值得的。他告诉股东们，他将花费数百万美元在盖可保险的广告上！在过去 10 年里，盖可保险的收入增长了超过 4 倍，从 1998 年的 30 亿美元增长到 2009 年的超过 130 亿美元，使它成为美国增长最快的汽车保险公司。该公司避开了代理机构，通过一则基本的广告信息直接传递给消费者："15 分钟可以使你在汽车保险上节省 15%甚至更多。"在与 The Martin 广告代理公司的合作之下，盖可保险策划了多种不同的获奖电视活动，以强调品牌不同的好处。在一个颇受欢迎的电视广告中，盖可保险称自己的网站"非常简单，穴居人都能使用"，广告描绘了被冒犯的穴居人对自己遭受的偏见的愤慨。另一则电视广告以一只用伦敦腔说话的蜥蜴为主角，强化了盖可保险可信和成功的品牌形象。第三个活动以"反问"为主题，它使用文化图标和触点，通过提出不言而喻的问题非常明显地表达盖可保险为客户省钱的观点，这些问题包括："埃尔默·福德（Elmer Fudd）发不出字母 R 的音吗？"以及"沃尔顿（Waltons）要过很久才能说晚安吗？"多个活动之间相互补充并建立在其他活动成功的基础上；公司用很多不同的汽车保险广告信息占据了电视频道，使得任何竞争者的广告都销声匿迹了。[27]

□ 从主要媒体类型中进行选择

媒体策划者必须了解主要广告媒体类型在到达率、频率和影响力方面的能力。表 18—1 介绍了主要媒体类型的成本、优势和局限性。媒体策划者在进行选择时要考虑目标受众的媒体习惯、产品特点、信息要求和成本等因素。

表 18—1 主要媒体类型介绍

媒体	优势	局限性
报纸	灵活，及时，本地市场覆盖好，接受度广，可信性高	保存期短，印刷质量差，传阅者少
电视	结合图像、声音和动作，感染力强，吸引高度注意，到达程度高	绝对成本高，干扰大，曝光时间短，较低的受众选择性
直邮	对受众有选择性，灵活，在同一媒体内没有广告竞争，个性化	相对高成本，易形成"垃圾邮件"的印象
广播	大众化，在地理和人口统计方面有高度的选择性，成本低	只有声音展示，比电视获得的注意少，费率结构不标准，曝光时间短
杂志	在地理和人口统计方面有高度的选择性，可信、权威，印刷质量高，保存期长，传阅者多	广告购买的提前期长，存在一定的发行浪费
户外	灵活，高度的重复曝光，成本低，竞争小	受众选择性有限，创意受限

续前表

媒体	优势	局限性
黄页	本地覆盖率高，可信度高，到达广，成本低	高度竞争，广告购买的提前期长，创意受限
新闻通讯	高度选择性，控制全面，有互动机会，相对低成本	成本可能会失控
宣传手册	灵活，控制全面，能够使信息戏剧化	过量制作可能导致成本失控
电话	用户多，有接触个人的机会	相对高成本，消费者阻力越来越大
互联网	高度选择性，互动可能性，相对低成本	干扰越来越多

□ 其他广告选择

近年来，传统大众媒体效果的下降使广告商更多地关注一些其他的广告媒体。

场地广告　**场地广告**（place advertising），也称户外广告，是包括多种通过创意和出乎意料的方式吸引消费者注意的一个宽泛的定义。原理是营销者能够从到达人们工作、玩耍和购物的地方获得收益。比较流行的方式包括广告栏、公共场所、植入式广告和购买点。

广告栏。广告栏一直在变化，现在它使用色彩丰富、数字化的图像、背光、声音、动作和不寻常甚至是三维的形象。[28]在纽约，井盖已经被重新想象为冒着热气的 Folgers 咖啡杯；在比利时，eBay 在空店面前放置"来 eBay"（Moved to eBay）的贴纸；在德国，想象的工人在自动售货机、ATM 和电话亭里辛苦工作的图像正好印证了一家德国招聘网站的广告语，"生命短暂，不要找错误的工作"。[29]

最新的眼动测量技术使营销者能够更好地了解谁真正看了自己的户外广告。[30]恰当地使用广告栏会使效果完全不同。曼谷的 Chang Soda 公司的预算只够用于一个数码广告栏，为了最大化影响力，它制作了一个充满气泡的巨型瓶子放在广告栏上，以展示其产品中富含的碳酸。后续的口碑造势使产品的销量从 20 万瓶增加到 100 万瓶，整整增加了 4 倍。[31]

一个极富创意的信息还能在视觉干扰中脱颖而出。士力架在其户外广告计划中，把结合了品牌优点和主要地点的双关语写在了广告栏和出租车顶箱上。例如，在机场的出租车上写着"Satisflying"，在地铁站写着"Transfer to the Ate Train"，在华尔街写着"Snackonomics"。[32]

公共场所。广告商越来越多地将广告放置在非传统地点，如电影银幕、飞机、健身俱乐部，以及教室、运动场、办公室、饭店电梯等公共场所。[33]到处都能见到广告栏形式的海报。多年来，在公共汽车、地铁和市郊往返列车上传播广告已经成为到达职业女性的十分有价值的方式。公交车候车亭、公用电话亭和公共场所等的街头设施也是一种快速增长的选择。

广告商可以在各种公共场所购买广告位置，如体育场、竞技场、垃圾箱、自行车架、停车计时器、机场行李传送带、电梯、汽油泵、高尔夫奖杯底座、游泳池、飞机食品袋以及超市中苹果和香蕉的小标签上。它们甚至还可以在洗手间和小便池上购买广告位，一项研究表明，办公室职员每天平均去厕所 3 到 4 次，大概每次 4 分钟。[34]

植入式广告。为了让自己的产品在电影和电视节目中作为配角出现，营销者要

花费 10 万～50 万美元。[35]有时植入式广告来源于一个大型广告创意，但有时它们只是小型植入式广告公司的工作，这些公司与道具师、布景设计及制片执行有关。一些公司做植入式广告不需要成本，它们只要向电影公司提供产品即可（耐克不需要花钱做植入式广告，但通常会提供鞋、衣服、包等）。产品和品牌越来越多地直接与故事交织在一起。[36]

史泰博与"办公室" 当史泰博于 2006 年推出名为 MailMate 的价值 69.99 美元的新款碎纸机时，公司与 NBC 著名电视节目"办公室"（The Office）签订了一份两集的合同。在第一集中，角色凯文 · 马隆（Kevin Malone）的职责是使用 MailMate 碎纸机碎纸；在第二集中，另一个角色德怀特 · 施鲁特（Dwight Schrute）在史泰博找到了一份工作。节目的编剧和制作人试图尽可能地融入史泰博的产品营销目标。为了确保碎纸机看上去足够小，它被摆在凯文的桌上。为了突出碎纸机的强大，凯文不只粉碎了纸，还粉碎了他的信用卡。为了强调碎纸机只在史泰博销售，在剧集的结尾处，凯文粉碎了莴苣并将其制成沙拉。一个同事问他在哪儿买的沙拉，他回答："史泰博。"

植入式广告也遭到了批评，立法者越来越多地质疑其隐形性，要求更明确地披露参与的广告商。

购买点。第 16 章对购物者营销和店内营销的重要性进行了讨论。购买点广告的吸引力在于，对于很多产品类别来说，消费者是在店内决定自己最终的品牌选择和购买数量的。一项研究指出，这一比例为 74%。[37]

在**购买点**（point of purchase，P-O-P）与消费者沟通的方式有很多。店内广告包括购物车、购物车安全带、通道、货架上的广告，还可以选择促销活动，如店内展示、现场试用以及优惠券。[38]一些超市将地面位置出售给公司，用于展示公司标志，并且还在试验将货架作为广告位。购买点广播向全美范围内的上千家食品商店和药店提供调频广播形式的节目和广告信息。这些节目包括店家选择的音乐形式、消费者提示和广告。一些商店的屏幕也可以播放电视广告。[39]

沃尔玛的 SMART 网络 店内广告先驱之一沃尔玛在 2008 年用它新的 SMART 网络替代了原来的沃尔玛电视。新的电视网络使沃尔玛能够监控全美 2 700 家店内超过 27 000 个屏幕，每四星期平均到达 1.6 亿观众。它的"三网融合"特征使广告能够显示在入口处的巨大欢迎屏幕上、店内的分类屏幕上以及每个过道的端头屏幕上。在那些高度可视化的端头屏幕上做广告并不便宜。广告商每两个星期要向杂货部支付 30 秒的广告费 325 000 美元，每四星期要向保健美容部支付的广告费为 650 000 美元。在两个星期内，每两分钟在欢迎屏幕上播放一次 5 秒的广告将花费广告商 80 000 美元。在一个星期内，每六分钟在整个网络上播放两次 10 秒的广告将花费 50 000 美元。通过将广告播出时间和产品促销时间连接在一起，沃尔玛可以按照部门（从电子部的 7%到保健美容部的 28%）和产品种类（成熟产品增长 7%，季节性产品增长 18%）估计广告使销售提高了多少。

评估其他媒体 现在，广告会出现在任何消费者有几分钟甚至几秒钟去关注它

们的地方。非传统媒体的主要优势在于，它们通常能够以性价比较高的方式到达非常精准的受众。广告信息必须简单直接。例如，户外广告常被称为“15 秒推销”，相比创造新的品牌联想，它在提高品牌知名度或品牌形象方面更有效。

然而，为了能够在干扰中脱颖而出而设计独特的广告地点也可能会被认为是具有侵略性和强迫性的。当消费者在从前未出现广告的地方看到广告时，如学校、警察巡逻车和医院候诊室等，他们通常会产生抵触情绪。不过，可能是由于其普遍性，一些消费者现在已经不像从前那样抵触这些非传统媒体了。

非传统媒体面临的挑战是通过可信、独立的研究展示自己的到达程度和效果。消费者必须在某方面受到积极影响，以证明营销支出是值得的。然而，总会存在一些富有创意的方法，将品牌展现在消费者面前。麦当劳名为“丢失的指环”（The Lost Ring）的游戏就是例子之一。[40]营销洞察专栏中的“与品牌玩游戏”概要介绍了游戏在营销中的作用。

麦当劳和丢失的指环 作为 2008 年北京奥运会的官方赞助商，麦当劳开展了一个多元的营销努力。麦当劳看到传统的媒体策略难以吸引年轻人的注意，于是与其营销代理商雅酷商务咨询公司（AKQA）、游戏开发商简·麦格尼格尔公司（Jane McGonigal）一起创造了一款全球性、多元化的实境拟真游戏（ARG），名为丢失的指环。这款网络版游戏的主人公阿里阿德涅（Ariadne）来自同类的外星球，是一个虚拟的、失忆的奥林匹克女运动员。她联合世界各地的玩家在线探索，揭示古代奥林匹克的秘密。在麦当劳十分谨慎的赞助下，这款游戏始于 50 位游戏博主在 2008 年 2 月 29 日（闰日）收到神秘的包裹，其中包括一张 1920 年奥林匹克主题的海报和其他暗示 TheLostRing.com 网站的宣传单。这款游戏最终吸引了 100 多个国家的 300 万人参与，并于奥运会的最后一天——2008 年 8 月 24 日结束。游戏获得了 2008 年度《广告周刊》（*Adweek*）叮咚奖（Buzz Awards）的大奖。

营销洞察

与品牌玩游戏

超过一半的 18 岁以上美国成年人平时玩视频游戏，1/5 的人每天或者几乎每天都玩。基本上所有十几岁的人（97%）平时玩视频游戏。高达 40%的游戏玩家是女性。女性偏好解谜和合作类游戏，男性则对竞争或模拟类游戏更感兴趣。基于游戏这种爆炸性的流行度，很多广告商决定，“如果你不能打败它们，那就加入其中”。

一则一流“广告游戏”的开发成本在 10 万～50 万美元。人们可以在发起者公司网站的首页、游戏门户网站甚至是餐厅等公共场所玩到这一游戏。七喜（7-Up）、麦当劳、保时捷都曾在游戏中出现过。本田曾开发了一款游戏，玩家可以选择一辆本田汽车，并在贴满本田商标的城市街道上行驶。在游戏推出的前 3 个月，有 78 000 人参与了游戏，平均每人玩了 8 分钟。该游戏的千人成本（CPM）是 7 美元，这比一则黄金时段电视广告 11.65 美元的千人成本要低得多。营销者通过注册信息收集到了宝贵的消费者数据，并常常向同意接收信息的消费者发送电子邮件。福特 Escape SUV 发起的游戏的玩家中，54%同意接收电子邮件。

营销者还可以在流行的视频游戏中扮演明星角色。在名为“无限试驾”的多个玩家游戏中，玩家可以在比赛中购物。他们会在那里看到至少 10 个现实世界中的品牌，如雷克萨斯和夏威夷航空（Hawaiian Airlines）。《古墓丽影》（Tomb Raider）中的劳拉·克劳馥（Lara Craft）驾驶着吉普指挥官（Jeep Commander）。苹果、宝洁、丰田和 Visa 等主流营销者都加入进来。总的来说，研究表明，玩家比较接受广告及其影响游戏体验的方式。一项研究显示，70%的玩家感到游戏中动态的广告“让游戏比较真实”、“适合它们所在的游戏”以及看上去“很酷”。

资料来源："In-Game Advertising Research Proves Effectiveness for Brands across Categories and Game Titles," www.microsoft.com, June 3, 2008; Amanda Lenhart, "Video Games: Adults Are Players Too," Pew Internet & American Life Project, www.pewresearch.org, December 7, 2008; Erike Brown, "Game On!" *Forbes*, July 24, 2006, pp. 84-86; David Radd, "Advergaming: You Got It," *BusinessWeek*, October 11, 2006; Stuart Elliott, "Madison Avenue's Full-Court Pitch to Video Gamers," *New York Times*, October 16, 2005.

□ 选择特定的媒体载具

媒体策划者必须在所选的媒体类型内寻找性价比最高的载具。一个广告商决定在电视上购买 30 秒广告，如果广告出现在一个新节目上，花费为 10 万美元；如果是一个受欢迎的黄金时段节目，比如“橄榄球之夜”（Sunday Night Football）、“美国偶像”（American Idol）、《实习医生格蕾》（Grey's Anatomy）或是《绝望的主妇》（Desperate Housewives），花费将超过 30 万美元；而如果是超级碗，花费将超过 250 万美元。[41]选择什么是非常关键的：在 2007 年制作一个全美性的 30 秒广告的平均成本约为342 000美元。[42]广告在电视上播出一次的成本可能与重新创作一个广告相同！

在选择时，策划者必须依据测量服务机构提供的关于受众数量、组成和媒体成本的估计。然后，媒体策划者要计算载具每到达 1 000 人所需的成本即千人成本。2010 年，《体育画报》（*Sports Illustrated*）上一个整页四色的广告费用约为 35 万美元。如果《体育画报》的读者数量约为 315 万人，那么广告的千人成本约为 11.2 美元。《时代》（*Time*）上同样一个广告费用约为 50 万美元，可以到达 425 万人，它的千人成本更高，约为 11.9 美元。

媒体策划者会根据千人成本对杂志进行排序，并选择能够以最低的千人成本到达目标消费者的杂志。杂志自己也经常会为广告商制作“读者档案”，介绍平均读者的年龄、收入、居住情况、婚姻状况和休闲活动。

营销者需要对千人成本的计算进行一些调整。第一，他们应该对受众质量进行调整。对于一个婴儿柔肤凝露的广告，拥有 100 万年轻妈妈读者的杂志具有的曝光价值为 100 万美元；如果它的读者是 100 万青少年，那么它的曝光价值基本为零。第二，要根据受众注意概率对曝光价值进行调整。《时尚》的读者可能比《新闻周刊》的读者更关注广告。[43]第三，要对媒体的编辑质量（权威性和可信性）进行调整。人们更有可能相信电视或广播广告，并且当广告出现在他们喜欢的节目中时，对品牌有更正面的倾向性。[44]第四，要考虑广告投放政策和额外服务（如杂志的地区和职业版本以及所要求的提前期）。

媒体策划者使用的效果测量方法越来越复杂，并且为了形成最佳的媒体组合往往会使用数学模型。很多广告代理公司会使用软件程序选择初始媒体，并根据主观因素进行改进。[45]

□ 决定媒体的时间和地理分配

选择媒体时，广告商面临着宏观和微观排期的决策。宏观排期决策与季节和商业周期相关。假设一个产品 70%的销量发生在 6 月与 9 月之间，公司可以按照季节模式改变自己的广告支出，也可以采用背离季节模式，还可以在全年保持一致。

微观排期决策要求在短期内分配广告支出以获得最大的影响。假设公司决定在 9 月购买 30 个广播广告。图 18—3 中是一些可能的模式。纵轴依次为广告信息的集中性（“爆炸”式广告）、连续性和间歇性。横轴依次为广告信息发送的水平、上升、下降和交替频率。

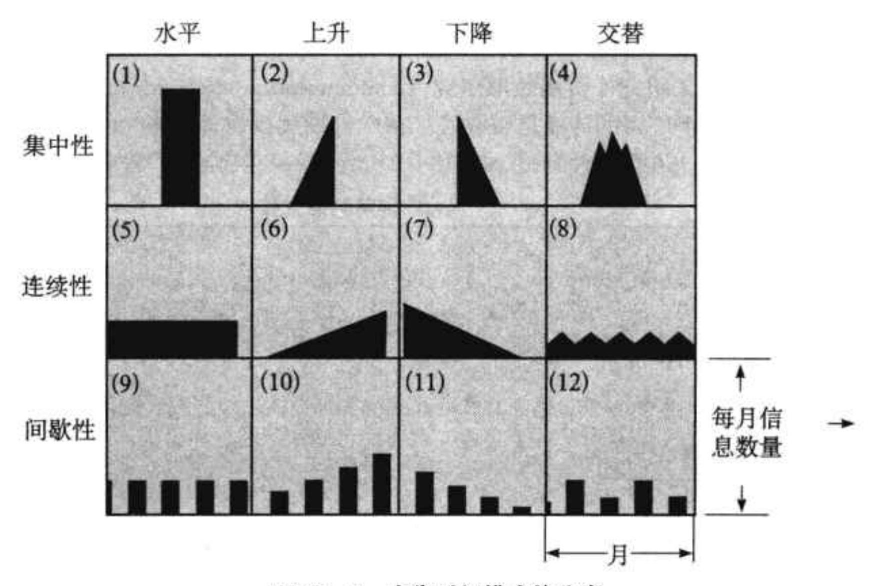


图 18—3　广告时间模式的分类

所选择的模式应该满足根据产品特征、目标消费者、分销渠道及其他营销因素设定的传播目标。时间模式应该考虑三个因素。购买者流动率是指新购买者进入市场的速率，这个速率越高，广告应该越连续。购买频率是指在这段时间里购买者购买产品的平均次数，购买频率越高，广告应该越连续。遗忘率是指购买者忘记品牌的速率，遗忘率越高，广告应该越连续。

在推出一个新产品时，广告商必须在连续性、集中性、间歇性和跳跃性之间进行选择。

- **连续性**。指曝光在一个给定的时间段平均出现。一般来说，在市场扩大、产品购买频繁和购买者有限的产品类别情况下，广告商会使用连续的广告。
- **集中性**。要求将所有广告费用全部花费在某段时间内。这种方式适合销售期为某一个季节或假期的产品。
- **间歇性**。要求在一段时间播放广告，接下来的一段时间没有广告，再接下来

的一段时间播放广告。当资金有限、购买周期相对不频繁或产品有季节性时，这种方式是比较有效的。

- **跳跃性**。指连续低频率地播出广告，阶段性地通过播放大量广告来进行强化。它利用连续广告和间歇广告的优势创造出一种折中的时间安排策略。[46] 支持这种方式的人认为，受众能够更透彻地理解广告信息，并且对于公司来说成本更低。

除了时间分配，公司还必须决定如何在空间上分配广告预算。当公司在全国电视网或全国发行的杂志上做广告时，它进行的是“全国性的购买”。当它只在一些市场或地区性杂志上购买电视广告时间时，它进行的是“地区点的购买”。这些市场被称为主导影响地区（ADI）或指定营销地区（DMA）。当公司通过地方性报纸、广播和户外地点做广告时，进行的是“地方性的购买”。

□ 评估广告效果

多数广告商都试图测量广告的传播效果，即广告对知晓、知识和偏好的潜在影响。它们还希望测量广告对销售的影响。

传播效果研究 **传播效果研究**（communication-effect research），又称文案测试，目的是确定一个广告的传播是否有效。在广告投放到媒体之前和广告被印刷或播出之后，营销者都应该进行这种测试。表 18—2 介绍了一些特定的广告前测研究技术。

表 18—2 广告前测研究技术

印刷广告
Starch 公司和盖洛普罗宾逊公司（Gallup & Robinson Inc.）是两家被广泛使用的印刷品广告前测服务公司。被测试的广告被印在杂志上，然后将杂志分发给消费者。之后公司会联系并访问这些消费者。回忆和识别测试被用来确定广告效果。
广播广告
居家测试：一段视频被目标消费者带回家或在家中下载，之后他们会观看这一广告。
实验测试：在商场进行的一个实验，向购物者展示产品，并给他们机会从一系列品牌中进行选择。然后让他们看广告，并给他们能够在商场使用的优惠券。兑换率可以衡量广告对购买行为的影响。
剧场测试：消费者被邀请到一个剧场观看一个新电视剧集，其中插播一些广告。在放映开始之前，消费者要指出不同产品类别中偏好的品牌；观看后，消费者再次选择偏好的品牌。偏好的改变能够衡量广告的说服力。
播放测试：征集被试观看一个电视频道中的节目，节目中插播被测试的广告，或是选择那些看过该节目的观众作为被试。他们要回答关于广告回忆的问题。

前测的批评者认为，广告代理公司设计的广告可能测试结果很好，但在市场上的表现却不一定好。支持者认为，前测能够带来有用的诊断信息，而且它们不应该被当作决策的唯一标准。被广泛认为是最佳的广告商之一的耐克公司，就因很少做广告前测而闻名。

很多广告使用后测来评估一个完成的广告运动的整体影响力。如果一家公司希望将品牌知名度从 20%提高到 50%，但却只成功地提高到了 30%，那么这家公司或者是花费不够，或者是它的广告不好，抑或是它忽视了一些其他因素。

销售效果研究 一个将品牌知名度和品牌偏好分别提高了 20%和 10%的广告带来了多少销售呢？产品特征、价格等其他因素越少或者越可控，越容易测量广告的销售效果。在直销的情况下，销售效果最容易测量，而建立品牌或公司形象的广

告最难测量。

公司通常想要知道自己在广告上是否花费过多或过少。回答此问题的一种方式是使用图 18—4 中的指标。

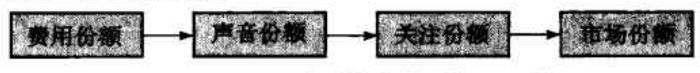


图 18—4　测量广告销售效果的不同阶段

一家公司的广告费用份额产生声音份额（公司产品的广告占该产品所有广告的比例），后者带来消费者关注份额，最终产生市场份额。

研究者试图通过分析历史或实验数据来测量销售影响。历史方法使用高级统计技术计算过去销售和过去广告费用之间的相关性。[47]另一些研究者使用实验设计的方法测量广告的销售效果。

越来越多的研究者努力测量广告费用的销售效果，而不是测量传播效果。[48]明略行多年来进行了跟踪研究，帮助广告商了解自己的广告是否对品牌做出了贡献。[49]

■ 销售促进

销售促进（sales promotion）是营销活动中的关键组成部分，主要由各种短期的激励工具构成，用来促进消费者或贸易商对特定产品或服务的更快或更多购买。[50]

广告提供了购买的原因，而销售促进提供了一种激励。销售促进包括用于消费者促销（样品、优惠券、现金返还、减价、奖金、赠品、光顾奖励、免费试用、产品保证、搭售、交叉促销、购买点展示、示范）、贸易促销（减价、广告和陈列折让、免费产品）及业务和销售人员促销（贸易展和会议、销售代表竞赛、专业广告）的工具。

□ 目　标

销售促进工具的特定目标是不同的。免费样品促进消费者试用，而免费管理咨询服务则以与零售商巩固长期关系为目标。

销售者用激励类型的促销来吸引新的试用者、奖励忠诚的顾客以及提高偶尔使用者的重复购买率。销售促进通常用来吸引那些寻求低价、高价值或是奖金的品牌转换者。如果他们之中的一些人本来不会尝试品牌，那么促销能够使市场份额产生长期的增长。[51]

在品牌相似度高的市场中进行销售促进能够产生短期的销售增长，但在长期的品牌偏好方面几乎得不到永久性的增长。在品牌高度不同的市场中，销售促进可能会长期地改变市场份额。除了品牌转换，消费者可能还会囤积产品，即比通常的购买更早（加速购买）或购买多余的数量。但之后销售可能会经历促销后下降。[52]

□ 广告与促销

近年来，销售促进支出在预算支出中所占的比例一直在上升，尽管最近它增长

的速度变慢了。这一增长源自一些因素，特别是在消费者市场。促销越来越被高级管理层看作一种有效的销售工具，因为品牌数量增加了，竞争者频繁使用促销，很多品牌看上去很相似，消费者越来越价格导向，需要与生产商进行更多的交易，广告效果下降了。

但快速增长的销售促进创造了干扰。消费者开始抵制促销：优惠券回购在 1992 年达到峰值，共有 79 亿张优惠券回购，但这一数字在 2008 年下降到 26 亿张。不断的降价、优惠券、交易和奖金也可能使产品在购买者心目中贬值。让一个著名品牌在超过 30%的时间里处于促销状态是有风险的。"9 · 11"之后，为了引爆销售，汽车厂商采取了零利率贷款、大量现金回扣、特殊租赁计划等措施，但它们发现从此以后很难再让消费者接受不打折的价格了。[53]

忠诚的品牌购买者往往不会在有竞争促销时改变购买模式。尽管增加附加值的促销和价格促销是不同的，但广告似乎在加深品牌忠诚度方面更加有效。[54]格尼的"一闻就爱上"（Love at First Sniff）运动使用了直邮和店内有香味的垫子以及货架上的电视吸引消费者去闻它的产品，这使得出货量比目标增长了将近 500%。[55]

价格促销可能无法长期地增加整个产品类别的销售量。针对超过 1 000 个促销进行的一项研究指出，只有 16%的促销得到了回报。[56]销售促进对于小份额的竞争者来说比较有好处，因为它们无法负担与市场领导者相匹敌的高额广告预算，也无法在不提供零售商业折扣的情况下获得货架空间，或是在不提供激励时鼓励消费者试用。优势品牌进行促销的频率比较低，因为大多数促销只是补贴当前用户。

结果是很多生产消费品的公司感到被迫使用更多的、超出它们预期的销售促进。它们认为是销售促进的大量使用导致了品牌忠诚度的下降、价格敏感度的上升、品牌质量形象的弱化和对短期营销计划的强调。关于促销效果的一篇文献回顾如此总结："当我们看到促销的缺点，即失去对交易的控制以及养成消费者只在促销时购买的习惯，我们就需要重新评估导致这种趋势的做法和激励系统。"[57]

□ 主要的决策

在使用销售促进时，公司必须建立目标，选择工具，制定方案，对方案进行前测，实施和控制方案，以及评估结果。

建立目标 销售促进的目标源自更宽泛的传播目标，后者源自更基本的产品营销目标。从消费者角度来说，促销目标包括鼓励购买更大量的产品，使非用户进行试用，以及吸引竞争品牌的购买者。最理想的情况是消费者促销既能够产生短期的销售影响，又能够对长期的品牌资产产生效果。[58]从零售商角度来说，促销目标包括说服零售商购入新产品和更多存货，鼓励淡季购买，鼓励囤积相关产品，抵消竞争促销，建立品牌忠诚，以及进入新的零售店。从销售人员角度来说，促销目标包括鼓励他们支持一款新产品或新型号，鼓励他们产生更高的期望，以及促进淡季销售。[59]

选择消费者促销工具 促销策划者应该考虑市场类型、销售促进目标、竞争环境和每种工具的性价比。表 18—3 总结了主要的消费者促销工具。我们可以将它们划分为制造商促销和零售商促销。例如，汽车行业的制造商促销是为激励试驾和购

买而使用的回扣、赠品以及高价值的以旧换新承诺。零售商促销包括降价、专题广告、零售商优惠券以及零售商竞赛或奖金。[60]

表 18—3 主要消费者促销工具

样品：通过送货上门、发送邮件、在店内获得、附加在另一产品上或通过广告附赠等方式提供一定数量的免费产品或服务。
优惠券：确保持券人在购买特定产品时节省一定数量金钱的凭证：邮寄、附加在其他产品上或插在杂志和报纸广告中。
现金返还（回扣）：在购买后而非在零售店提供的减价：消费者将指定的购买证明寄给制造商，后者通过邮件将部分购买金额退给消费者。
降价（象征性促销）：使消费者以低于产品标签或包装上标价的价格购买产品。降价包装是以较低价格进行出售（如用同样的钱购买两个）。捆绑包装是将两个相关产品捆绑在一起（如牙刷和牙膏）。
奖金（赠品）：将价格相对较低或免费的商品作为购买特定产品的激励。包装内赠品是在产品包装内或包装上的赠品。邮件赠品是将赠品邮寄给提供包装盒顶部或 UPC 编码等购买证明的消费者。自偿付赠品是以低于正常零售价的价格销售给消费者。
频率计划：根据消费者购买公司产品或服务的频率和集中程度给予奖励的计划。
奖品（竞赛、抽奖、游戏）：奖品是在购买后提供赢得现金、旅行或商品的机会。竞赛要求消费者提交一份购买记录，然后由几位裁判从中选出最佳的。抽奖是让消费者将自己的名字投放在抽奖箱内。游戏是在消费者每次购买时向他们呈现一些东西，如宾格数字、缺失字母，这些东西能够帮助消费者赢得奖品。
光顾奖励：根据对某个卖主或一组卖主的光顾次数，按照比例提供的现金或其他形式的奖励。
免费试用：邀请潜在购买者免费试用产品，以希望他们购买。
产品保证：销售者明确或暗示地向消费者承诺，产品会具有说明中的性能，否则在一段特定时间内，销售者会负责修理或将钱退还给客户。
搭售促销：两个或以上的品牌或公司合作推出优惠券、现金返还和竞赛，以增加拉动力。
交叉促销：用一个品牌为另一个非竞争品牌做宣传。
购买点陈列和示范：购买点陈列和示范发生在购买或销售点。

我们还可以将销售促进工具划分为建立消费者特许权和没有建立消费者特许权的两类。前者伴随促销传递一种销售信息，比如包含销售信息的免费样品、频率奖和优惠券，以及与产品相关的奖金。一般不用来建立品牌的销售促进工具包括减价包装、与产品无关的消费者奖金、竞赛和抽奖、消费者现金返还以及贸易回扣。

建立消费者特许权的促销对两个方面均有好处，它们在销售产品的同时建立品牌资产。近年来样品试用变得流行起来，因为消费者喜欢它们，而且样品试用通常能为高质量产品带来更多长期销售。麦当劳、唐恩都乐、星巴克等公司都送出了上百万份自己新产品的样品。[61]

数字化优惠券消除了印刷成本，减少了纸张浪费，容易更新，并且有更高的兑换率。Coupons. com 上的一个省钱促销在一个月内获得了将近 500 万个访问者。每个月有近 200 万消费者访问 CoolSavings. com，以获得知名品牌的省钱优惠券、有帮助的贴士和文章、新闻通讯、免费食谱、抽奖、免费试用、免费样品等。电子优惠券可以通过手机、Twitter、电子邮件或 Facebook 获得。[62]

选择贸易促销工具 制造商可以使用一系列贸易促销工具（见表 18—4）。[63]制造商进行贸易促销的目的是：（1）说服零售商或批发商经销制造商的品牌；（2）说服零售商或批发商比平时多采购产品；（3）促使零售商通过特色介绍、陈列、降价等方式宣传品牌；（4）激励零售商及其销售人员推销产品。

表 18—4 主要贸易促销工具

主要贸易促销工具
价格折扣（发票折扣或价目表折扣）：在某段时间内，每次购买都在价目表上给予直接的折扣。
折让：当零售商同意以某种方式突出制造商的产品时，作为回报，零售商所得到的数额。广告折让是对零售商宣传制造商的产品进行的补偿。陈列折让是补偿零售商对产品进行的特别陈列。
免费商品：向购买一定数量、某种口味或型号产品的中间商提供额外数量的商品。

随着大型零售商权力的逐渐增长，它们要求增加用于消费者促销、广告以及贸易促销的能力也提高了。[64]公司的销售人员和品牌经理常常在贸易促销上产生争执。销售人员声称地方零售商不会将公司产品摆上货架，除非它们得到更多的贸易促销资金；而品牌经理则想把有限的资金花在消费者促销和广告上。

制造商在管理贸易促销时面临一些挑战。第一，它们常常觉得很难确保零售商执行其承诺的工作。制造商更加坚持在看到零售商的表现之后再支付折让。第二，一些零售商囤积产品，即在促销时期购买的数量比它们能够马上卖掉的数量更多。为了得到每箱 10%的折让，零售商会购买在 12 个星期或更长时间内才能完成销售的产品数量。然后制造商就必须安排比计划更多的产量，并承担额外工作和加班产生的成本。第三，还有一些零售商窜货，在制造商促销的区域购买超过需求的数量，并把多余的部分运至它们位于非促销区域的零售店。制造商解决囤积和窜货的方式包括限制以折扣价格出售的产品数量，以及生产和交付少于订货量的产品来稳定生产。[65]

最后，很多制造商认为贸易促销已经变成了一场噩梦。它包含层层交易，管理复杂，还常常导致收入下降。

选择业务和销售人员促销工具 公司花费数十亿美元在业务和销售人员促销工具（见表 18—5）上，以收集业务线索、加深客户印象和奖励客户、激励销售人员。[66]公司通常为这些工具制定的预算在年度之间基本保持稳定。对于很多想要在目标受众中造成轰动的新企业，尤其是 B2B 行业的新企业来说，贸易展览是一种非常重要的工具，但在所有传播形式中，它的单位接触成本是最高的。

表 18—5 主要业务和销售人员促销工具

主要业务和销售人员促销工具
贸易展览和会展：行业协会会组织年度贸易展览和会展。贸易展览是价值 115 亿美元的行业，组织营销者将自己年度促销预算中高达 35%的部分用在贸易展览上。贸易展览的参与人数少则几千，多则 7 万，如餐厅或宾馆—汽车旅馆行业举办的大型展会。国际消费电器展（The International Consumer Electronics）是全世界最大的贸易展之一，2009 年超过 20 万人参与了这一展会。参加展会的商家期望得到一些好处，其中包括产生新的销售线索，维持与客户的联系，介绍新产品，结识新客户，向现有客户销售更多产品，以及通过出版物、视频和其他视听资料教育消费者。
销售竞赛：销售竞赛的目的是促使销售人员或经销商提高在一段特定时期的销售结果，成功的人将得到奖品（现金、旅行、礼品或积分）。
纪念品广告：纪念品广告包括销售人员送给潜在和现有客户的印有公司名称和地址，有时还有广告信息的实用、低成本的物品。常见的物品有圆珠笔、日历、钥匙链、手提袋和记事簿。

制定方案 在制定销售促进方案时，营销者越来越多地将几种媒体混合到一个整体活动概念中，比如下面这个获奖的促销。[67]

奥利奥双层夹心饼干促销　促销协会（Promotional Marketing Associates）将 2008 年最佳整合营销方案的 Super Reggie 奖颁发给了卡夫的“奥利奥双层饼干赛跑联盟”（Oreo Double Stuf Racing League）宣传方案，它聪明地使用了专业运动员中的兄弟姐妹形象。在它发布的广告预告片中，NFL 明星四分卫兄弟佩顿·曼宁（Peyton Manning）和伊莱·曼宁（Eli Manning）宣布他们正式成为体育赛事的竞争者。关于这对兄弟的后续广告透露，经典的“掰开然后舔”奥利奥饼干的惯例变成了一项专业体育运动。曼宁兄弟鼓励公众组成团队参加抽奖，获奖的 10 组将得到一个三天的旅程，去新奥尔良参加舔双层夹心饼干比赛（DSLR），并角逐 1 万美元的大奖。卡夫通过将曼宁兄弟的图像放在 1 500 万袋奥利奥包装上并设置店内和购买点陈列来宣传该抽奖活动。网站上的一个快速获胜游戏使访问者有机会赚得一套 DSLR“训练装备”，其中包括一个冷却器、两个玻璃杯和一件品牌运动衫，这种装备共有 2 000 套。后来职业网球明星塞雷娜·威廉姆斯（Serena Williams）和维纳斯·威廉姆斯（Venus Williams）姐妹出现在第二轮广告中，挑战曼宁兄弟在舔饼干上的权威地位，号称“终极兄弟姐妹的竞争”。

在决定使用某一特定激励时，第一，营销者必须确定其规模。促销想要成功，一定的规模是必需的。第二，营销经理必须建立参与条件。激励可以面向每一个人，也可以面向特定的群体。第三，营销者必须决定促销的时间长度。第四，营销者必须选择一个分发途径。一张减价 15%的优惠券可以通过以下途径分发：装入产品包装，在店内分发，在邮件、互联网或在广告里分发。第五，营销经理必须确定促销的时机。第六，营销经理必须确定销售促进的总预算。促销成本等于管理成本（印刷、邮寄和宣传）加上激励成本（奖金或打折的成本，包括兑换成本），再乘以期望销量。考虑优惠券促销的成本时要考虑到，只有一部分消费者会兑换优惠券。

实施和评估方案　营销经理必须准备好实施和控制计划，考虑到每个促销的提前期和销售延续时间。提前期是在实施方案前进行准备所需的时间。[68]销售延续时间始于促销启动的时候，终于大约 95%的促销商品已经被消费者获得的时候。

制造商可以使用销售数据、消费者调查和实验来评估方案。销售（扫描仪）数据可以帮助分析使用促销的消费者类型，促销之前他们购买哪些产品，以及之后他们对该品牌和其他品牌将采取怎样的购买行为。当销售促进吸引了竞争者的客户并使他们转移到自己的品牌上时，销售促进是最成功的。消费者调查可以揭示有多少消费者能够回忆起促销，他们对促销的看法如何，有多少人使用了促销，以及促销对后来的品牌选择行为产生何种影响。[69]实验可以随激励价值、促销时间长度和分发媒体等属性的不同而改变。例如，可以将优惠券发给消费者样本中的一半家庭。扫描仪数据可以追踪优惠券是否以及何时使更多的人购买了产品。

除了特定促销成本，额外的成本首先包括促销可能使长期品牌忠诚度降低的风险。其次，促销可能要比想象中更加昂贵。一部分促销不可避免地分发给了错误的消费者。再次是特殊定制、额外的销售人员努力和问题解决产生的成本。最后，某些促销会刺激零售商，导致它们可能会要求额外的贸易折让或拒绝合作。

事件和体验

《IEG 赞助报告》（The IEG Sponsorship Report）显示，2010 年北美花在赞助上的资金达 171 亿美元，其中 68%用于体育，10%用于娱乐巡演，5%用于节日、集市和年度活动，5%用于艺术，3%用于协会和会员组织，9%用于公益营销。[70] 事件和体验可以成为消费者生活瞬间的一部分，使用此方式可以拓宽并加深公司或品牌与目标市场的关系。

与品牌的天天接触还能影响消费者的品牌态度和信念。氛围是“被包装的环境”，它能够创造或强化购买产品的倾向。使用东方地毯和橡木家具进行装饰的律师事务所传达的是“稳定”和“成功”的信息。[71] 一家五星级宾馆会使用典雅的吊灯、大理石柱和其他奢华的有形象征。很多公司都在创造现场和非现场的产品和品牌体验。拉斯韦加斯到处可见可口可乐广告，纽约时代广场到处可见 M&M World 广告。[72]

很多公司在创造它们自己的事件和体验，以引发消费者和媒体的兴趣和参与。达美航空为了展现自己的国际航线覆盖以及座位、食物和饮品的升级，在曼哈顿西第 57 街临时搭建了一个名为“天空 360”的体验休息室。顾客在休息室中，可以试饮红酒，试吃厨师托德·英格利希（Todd English）制作的食物，可以坐在经济舱中舒适的皮坐椅上，还可以通过椅背上的娱乐设备收听音乐等。[73] 由于曼哈顿处在媒体行业的中心商业位置，很多事件和体验都在这个地方举行。[74]

通用电气的 Profile 通用电气的新款 Profile 前维护式洗衣机/烘干机采用 SmartDispense 技术，这种技术能够优化每次洗涤中使用的洗衣粉数量。为了宣传这种机器，通用电气使用了传统的线上和大众媒体。为了创造出更多的口碑效应，公司将总计 800 英尺长的牛仔裤和 T 恤衫悬挂在时代广场的一个巨大晒衣架上，代表这种新机器在需要添加洗衣粉之前的 6 个月能够洗涤的洗物量。20 英尺高的该洗衣机/烘干机形状的充气板被放置在一个交通安全岛上。此外，在一次明星现场拍卖会中，有 20 名代表向人们分发产品相关的小礼品（如瓶装水和形状像这款电器门的彩色宣传册）。这次活动是为一个名为“返璞归真基金会”（Clothes Off Our Back Foundation）的非营利机构筹款，由电视妈妈艾莉森·斯威尼（Alison Sweeney）主持。通用电气还进行了线上宣传。所有这些努力一共吸引了 15 万人参与到洗衣机/烘干机的有奖问答比赛中。

事件目标

营销者赞助事件的原因有：

1. **定位一个特定的目标市场或生活方式。**事件可以从地理、人口统计、心理或行为上对消费者定位。Old Spice 品牌赞助了校园体育和摩托车赛事，包括一份与车手托尼·斯图尔特（Tony Stewart）在 Nextel 杯赛和 Busch 系列赛中驾驶的赛车的 10 年合同，从而强调产品与其目标受众（16～24 岁的男性）的相关性。[75]

2. **增加公司或产品名称的显著性**。赞助常能为品牌提供持续的曝光，这是强化品牌显著性所需要的。赞助世界杯足球赛的阿联酋航空公司（Emirates）、现代、起亚和索尼都从长达一个月的赛事中重复的品牌和广告曝光中获益匪浅。
3. **创造或强化关键品牌形象联想的感知**。事件本身的联想能够帮助创造或强化品牌联想。[76]为了强化自身形象并吸引美国中心地区的消费者，丰田坦途选择赞助 B. A. S. S. 钓鱼锦标赛和 Brooks & Dunn 乡村音乐巡演。
4. **强化公司形象**。赞助可以使公司可爱和有声望的感知得到提升。Visa 将自己对奥运会的长期赞助看作一种提升品牌国际知晓度和增加使用量的方法，它还引发了爱国意识，并将其融入奥林匹克精神中。[77]
5. **创造体验并唤起感觉**。令人激动或有奖励的事件产生的感觉能够与品牌间接地连接在一起。奥迪车型显著地出现在 2010 年一鸣惊人的电影《钢铁侠 2》（Iron Man 2）中，包括主角托尼·斯塔克（Tony Stark）的个人座驾 R8 Spyder，A8，Q5 和 Q7 越野车以及 A3 两厢车。调查显示，在这个长达一个月的营销闪电战支持下，该品牌的正面口碑增长了两倍。[78]
6. **表达对社区或社会问题的承诺**。善因营销可以是赞助非营利组织和慈善机构。天木兰、石原农场、家得宝、星巴克、美国运通和 Tom's of Maine 等公司都已经将善因营销作为自己营销计划中的重要基础。
7. **招待关键客户或奖励关键员工**。很多事件既包括针对所有人的部分，也包括只针对赞助商及其客人的特别服务或活动。这些额外待遇能够带来商誉并建立有价值的商业联系。从一个雇员的角度来说，事件可以建立参与度和士气或作为一种激励。美国南部和东南部的主要银行和金融服务商 BB&T 公司使用它对纳斯卡 Busch 系列赛的赞助来招揽商业客户，并且它对棒球小联盟的赞助使员工们非常兴奋。[79]
8. **允许推销或促销的机会**。很多营销者将竞赛或抽奖、店内推销、直接反应或其他营销活动与一个事件结合在一起。福特、可口可乐和 AT&T 都以这种方式赞助了电视节目“美国偶像”。

尽管事件营销有着上述这些潜在的好处，它的结果可能仍然无法预测甚至超出赞助者的控制范围。尽管很多消费者都认为赞助商为事件提供资助是有必要的，但仍有一些消费者对事件营销的商业化十分反感。

□ 主要赞助决策

成功的赞助要求选择合适的事件、设计最优赞助方案以及测量赞助效果。[80]

选择事件　由于机会较多，成本巨大，很多营销者在选择赞助事件时变得更加挑剔。

事件必须符合品牌的营销目标和传播策略。受众必须与目标市场相匹配。事前必须有充分的知晓度、期望的形象并能创造出期望的效果。消费者必须对赞助商的参与有正面的评价。一个理想的事件还应该是独特的，没有很多赞助商参与，能够辅助其他营销活动，以及反映或强化赞助商的品牌或公司形象。[81]

设计赞助方案　很多营销者相信，事件赞助能否成功最终由伴随它的营销计划决定。花在相关营销活动上的支出至少应该是赞助支出的两到三倍。

事件创造是为非营利组织筹集资金进行宣传的特别重要的技巧。筹资者已经开发了大量特别事件，包括周年庆典、艺术展、拍卖、义演晚会、图书义卖、蛋糕义

卖、竞赛、舞会、聚餐、集市、时装表演、捐赠物义卖、巡演和步行马拉松。

现在有更多的公司冠名竞技场、体育场及其他举办事件的场所。过去十年里花在北美主要体育设施上的资金达数十亿美元。但与其他赞助一样，最重要的考虑因素是额外的营销活动。[82]

测量赞助活动　测量事件效果是很困难的。供给方测量法通过评估媒体覆盖的程度强调品牌的潜在曝光程度，需求方测量法强调消费者报告的曝光程度。营销备忘专栏中的“测量高绩效的赞助方案”提供了来自行业专家 IEG 公司的一些指导，这些指导对赞助的测量问题非常关键。供给方测量法估计一个事件的媒体覆盖时间或空间，比如品牌在电视屏幕上清晰可见的秒数或新闻出版物中提到它的那部分面积。这些潜在“曝光”的价值可以转换成在特定媒体载具上做广告所花费的成本。一些行业咨询师估计，在一个电视播放的事件中，30 秒的电视标志曝光的价值是一个 30 秒电视广告的 6%，10%或最多 25%。

尽管**供给方测量法**（supply-side methods）是可以计量的方法，将媒体覆盖等同于广告曝光忽视了各自的传播内容。广告商使用媒体空间和时间去传播一个精心策划的信息。媒体覆盖和电视广播只是对品牌进行曝光，并不一定会直接塑造品牌含义。尽管一些公共关系方面的专业人士仍然认为正面的新闻评论覆盖的价值是同等广告价值的 5～10 倍，但是赞助很少能达到这种效果。[83]

需求方测量法（demand-side method）识别赞助对消费者品牌知识产生的影响。营销者针对事件观众进行调查，以测量对事件的回忆以及对赞助商产生的态度和意愿。

营销备忘

测量高绩效的赞助方案

1. 测量效果，而不是产出。关注赞助真正能够产生的而不是获得或是做了什么。例如，与其关注参与事件的 5 000 个人，不如关注这些人中有多少是目标顾客以及他们的试用和未来购买行为之间可能的转化率是多少。

2. 在开始时定义基准目标。具体的目标能够帮助确定应该追踪哪些测量指标。如果目标是激励销售人员和经销商，那么应该追踪能够测量品牌形象和关键品牌优势建立的多个不同指标。还要对赞助和未赞助产生的结果进行对比测量。

3. 针对每个目标，测量回报占启动费用的比例。根据重要性对目标进行排序，并在每一个目标之间分配总赞助预算。

4. 测量行为。进行一个全面的销售分析，识别赞助导致的市场行为变化。

5. 应用公司其他部门使用的假设和比率。应用其他部门使用的统计方法可以使赞助分析更容易被接受。

6. 研究消费者的情感认同并测量情感联系的结果。赞助以什么方式在心理上影响消费者，并促进和深化长期忠诚关系？

7. 识别群体规范。赞助事件或参与者周围的群体有多强大？他们是能够被赞助影响并且具有相同兴趣的正式群体吗？

8. 在确定投资回报率的时候将节省的成本考虑在内。将公司以往为实现特定目标的通常支出与赞助中分配给该目标的支出进行对比。

9. 数据分组。赞助对细分市场的影响是不同的。将目标市场划分为更小的细分市场能够更好地确定赞助效果。

10. 获取标准化数据。开发一系列能够在不同赞助方案中应用的核心评估标准。

资料来源：“Measuring High Performance Sponsorship Programs,” IEG Executive Brief, IEG Sponsorship Consulting, www.sponsorship.com. 2009.

□ 创造体验

地方性的草根营销中有很大一部分是体验营销，它不仅传播产品或服务的特征和优势，还与独特有趣的体验结合在一起。“不是要卖什么，而是去展示一个品牌如何能够丰富消费者的生活。”[84]

消费者似乎比较喜欢这种方式。在一项调查中，相比所有其他形式的传播，4/5的被试在参加现场事件时参与程度最高。绝大多数还感到体验营销比其他传播方式提供了更多的信息，并且使他们更有可能告诉其他人参加事件，以及更容易接受该品牌的其他营销。[85]

公司甚至可以通过邀请潜在和现有客户参观总部和工厂来创造强有力的形象。本杰里、波音、绘儿乐、好时都经常举办各种出色的公司游活动，每年能够吸引上百万参观者。贺曼、科勒、Beiersdorf（妮维雅的制造商）等公司都已经在总部或总部附近建造了公司博物馆，用于展示它们的历史以及播放关于制造和营销产品的剧集。

■ 公共关系

公司不仅必须有建设性地与客户、供应商和经销商相联系，还必须与大量感兴趣的公众相联系。**公众**（public）是指对公司实现其目标的能力有实际或潜在的兴趣或影响的任何群体。**公共关系**（public relations，PR）包括用于促进或保护公司形象或个别产品的各种计划。

聪明的公司采用具体的步骤去管理它们与关键公众的成功关系。多数公司都有一个公共关系部门，用于监控公众态度及发布和通过发布信息和传播来建立商誉。最好的公共关系部门会建议上层管理者采用积极的方案和消除有问题的做法，使负面宣传不会在第一时间出现。它们有以下五个功能：

1. **建立与新闻界的关系**。以最正面的方式呈现关于公司的新闻和信息。
2. **产品宣传**。为宣传特定产品拉赞助。
3. **公司传播**。通过内部和外部传播，促进对公司的了解。
4. **游说**。与立法者和政府官员打交道，从而促进或废除立法和规定。
5. **咨询**。在顺境和逆境中就公共事项、公司定位和形象向管理层提出建议。

□ 营销公共关系

很多公司开始使用**营销公共关系**（marketing public relations，MPR）来支持公司或产品的宣传及形象塑造。像金融公共关系和社区公共关系一样，营销公共关系服务于特定部门，即营销部门。

营销公共关系以前被称为**宣传**（publicity），任务是确保在印刷和广播媒体上的新闻报道空间（不同于购买空间），从而宣传或“夸大”产品、服务、想法、地点、人或组织。营销公共关系不只是简单的宣传，它在以下任务中发挥着重要作用：

- **推出新产品**。跳蛙（LeapFrog）、豆宝宝（Beanie Babies）以及最近引发儿童狂热的傻帽儿皮筋（Silly Bandz）等玩具获得的惊人的成功都要归功于强有力的宣传。

- **重新定位成熟产品**。在一个经典公共关系案例中，新闻界在20世纪70年代对纽约市的评价一直很差，直到"我爱纽约"（I Love New York）运动的出现才改变了这一状况。
- **建立对产品类别的兴趣**。公司和行业协会使用营销公共关系来重新建立人们对正在衰退的产品的兴趣，如鸡蛋、牛奶、牛肉和西红柿，以及扩大人们对茶、猪肉和橙汁等产品的消费。
- **影响特定目标群体**。麦当劳在拉丁裔和非洲裔社区赞助特别的邻里活动，从而建立商誉。
- **保护面临公共问题的产品**。公共关系的专业人员必须擅长危机管理，比如泰诺、丰田和英国石油等著名品牌在2010年遇到的危机。
- **建立有利于产品的公司形象**。史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）非常令人期待的Macworld主旨演讲帮助苹果公司建立了一种创新的、打破陈规的形象。

随着大众广告力量的削弱，营销经理开始通过营销公共关系来为新产品和成熟产品建立知名度和品牌知识。在覆盖地方社区和到达特定群体方面，营销公共关系也是有效的，并且性价比高于广告。不过，它必须与广告一起进行规划。[86]

很明显，创造性的公共关系能够影响公众知晓度，而成本却比广告低。公司不需要为媒体空间或时间付费，只需要员工去开发和传播故事并管理某些事件。媒体挑选的一个有趣故事的价值相当于上百万美元的广告。一些专家称，消费者受新闻报道影响的可能性比广告大5倍。下面是一个获奖公共关系活动的例子。[87]

生活在宜家的男人 宜家的例子说明，如果公共关系应用得当，一场非常成功的营销活动不一定要花很多钱。通过与凯旋公关的合作，宜家开展了聪明的"生活在宜家的男人"（Man Lives in IKEA）的公共关系活动。在只用了13 500美元预算的情况下，宜家让喜剧演员马克·马尔科夫（Mark Malkoff）住在位于新泽西帕拉默斯店内的一间公寓里，从2007年1月7日住到12日。在这段时间里，他全天24小时的生活都被拍摄下来。这场活动的目标包括增加销售额，提高宜家美国网站的访问量，以及宣传两个关键品牌信息："宜家为你提供居家生活所需的每一样东西"和"家是世界上最重要的地方"。凯旋公关和宜家安排了对商场经理的访谈，并拟定了这一星期的时间表，其中包括一个有歌手丽莎·洛普（Lisa Loeb）登台演出的告别晚会。马尔科夫的团队记录他与其他人的交往情况，包括保安及在他"家"休息的顾客，并在这个星期上传了25段视频。MarkLivesInIKEA.com的访问量超过了1 500万；从2007年1月到2008年1月，与"家"这一主题相关的宜家博客的覆盖范围增长了356%。根据宜家的计算，这些努力产生了超过3.82亿次正面的媒体曝光，覆盖的重要媒体包括美联社、"今日"、"早安美国"（Good Morning America）和CNN。与2007年1月相比，帕拉默斯宜家店的销售增长了5.5%，宜家网站的访问量增长了6.8%。

□ 营销公共关系的主要决策

在考虑何时以及如何使用营销公共关系时，管理层必须建立营销目标，选择公共关系的信息和载具，认真实施计划，并评估效果。表18—6介绍了主要的营销公

共关系工具。

表 18—6　营销公共关系的主要工具

出版物：公司广泛地依靠出版材料到达和影响目标市场。包括年报、宣传册、文章、公司新闻通讯和杂志、视听资料。
事件：公司通过安排和宣传新闻发布会、讲座、户外活动、贸易展、展览、竞赛和竞争以及周年庆等能够到达目标公众的特别事件可以吸引人们对新产品或公司其他活动的关注。
赞助：公司通过赞助和宣传体育、文化事件和很受重视的公益活动宣传自己的品牌和公司名称。
新闻：公共关系专业人员的一个主要任务就是发现和创造关于公司及其产品和人员的积极的新闻，并使媒体接受新闻稿和参加新闻发布会。
演讲：越来越多的公司主管必须在贸易展会或销售会议上回答媒体提问或进行演讲，这些曝光可以帮助建立公司形象。
公共服务活动：公司通过将资金和时间贡献给一项好的公益活动建立商誉。
身份媒体：公司需要一个公众能够立刻识别的可视化身份。可视化身份可以是公司商标、信笺、宣传册、符号、业务形式、名片、建筑、制服及着装要求。

建立目标　营销公共关系通过在媒体中植入故事来吸引人们关注产品、服务、个人、组织或想法，从而建立品牌知名度；它还可以通过使用新闻报道传播信息来建立可信性；它也可以在推出新产品前用该产品的故事来帮助销售人员和经销商提高热情。由于营销公共关系的成本低于直邮和媒体广告，因此，它可以降低促销成本。

公共关系从业者通过大众媒体到达目标公众，而营销公共关系越来越多地借用直接反应营销的技术，一对一地到达目标受众。

选择信息和载具　假设一个相对不知名的学院想要获得更多曝光，营销公共关系从业者就要搜寻故事。有没有教员正在进行不寻常的研究项目？有没有很新、很不寻常的课程？校园中有没有发生有趣的事件？如果没有有趣的故事，营销公共关系从业者就要提出学院可以赞助的有新闻价值的事件。此时面临的挑战是：创造出有意义的新闻。公共关系创意包括举办主要的学术会议，邀请专家或名人担任演讲嘉宾，以及召开新闻发布会。

每个事件和活动都为针对不同受众开发各种故事提供了机会。一个好的公共关系活动可以吸引方方面面的公众，德雷尔冰淇淋公司（Dreyer's Ice Cream）获奖的活动就是一个例子。[88]

德雷尔冰淇淋公司　在 2010 年度公关宣传周活动中，德雷尔冰淇淋公司与凯旋公关公司合作开展了一项活动，为了让困难的经济环境有所好转。德雷尔的 Rocky Road 口味是在大萧条时期为了激励人们而推出的。借着这种口味推出 80 周年的机会，德雷尔推出了一款庆祝限量版的“红、白、无蓝色!”（Red, White & No More Blues!）（蓝色意指忧伤）口味。这款冰淇淋将丰富的奶油香草冰淇淋与草莓和蓝莓鲜果粒组合在一起。接下来进行了一场名为“一种复苏的味道”（A Taste of Recovery）的活动，旨在强化品牌给人带来的舒适感。此外，公司还在 Monster. com 上举办了一场比赛，要求参赛者提交视频，并解释说明如果他们因吃冰淇淋而获得了 10 万美元将会实现什么个人梦想。比赛获得了 85 000 次的网络访问和超过 14 000 人报名。这场活动共获得了 4 600 万次媒体曝光，向获奖者致意的一场媒体闪电战也对此做出了贡献。尽管处于困难的经济时期，德雷尔的慢搅限量版冰淇淋的销量比上一年增长了 25%以上。

实施计划和评估效果 营销公共关系的贡献很难测量，因为它常与其他促销工具一起使用。

营销公共关系效果最简单的测量标准是它在媒体上的曝光次数。宣传人员可以向客户提供一份剪报，介绍刊登了产品新闻的所有媒体，并包含一段汇总陈述，比如：

> 媒体覆盖包括总发行量为7 940万份的350种出版物上的3 500个栏目新闻和照片；听众约6 500万人的290家广播电台2 500分钟的播音时间；观众约9 100万人的160家电视台的660分钟播放时间。如果以广告费率购买这些时间和空间，需要花费1 047 000美元。[89]

这种测量标准不是很令人满意，因为它没有揭示有多少人真正读到、听到或能够回忆出这些信息以及他们之后的想法是什么；它也不包含净到达受众的相关信息，因为出版物在读者上是有重叠的。它还忽略了电子媒体的效果。宣传的目标是到达，而非频率，所以知道所有媒体类型产生的不重复的曝光数量更加有用。

一个更好的测量标准是营销公共关系导致的产品知晓、理解或态度的改变（排除其他促销工具的影响之后）。例如，有多少人能够回忆起听到的新闻？多少人把它告诉给了其他人（口碑的测量）？多少人在听到之后改变了想法？

◉ 小　结

1. 广告是能够被识别的赞助商以非个人方式呈现和宣传想法、产品或服务的任何付费形式。广告商不仅包括商业公司，还包括慈善组织、非营利组织和政府机构。

2. 开发一个广告方案需要五个步骤：(1) 设定广告目标；(2) 决定广告预算；(3) 选择广告信息和创意策略；(4) 确定媒体；(5) 评估传播和销售效果。

3. 销售促进主要由短期激励工具组成，用来促进消费者或贸易商更快或更多地购买特定产品或服务。

4. 在使用销售促进时，公司必须建立目标，选择工具，制定方案，对方案进行前测，实施和控制方案，以及评估效果。

5. 事件和体验是一种能成为消费者生活中特殊且更关乎个人时刻的方式。事件可以拓宽并加深赞助商与目标市场的关系，但这只有在管理恰当的情况下才能实现。

6. 公共关系（PR）包括设计用来宣传或保护公司形象或个别产品的各种计划。用于支持营销部门进行公司或产品宣传以及树立形象的营销公共关系（MPR）可以影响公众知晓度，成本低于广告，而且它通常更可信。公共关系的主要工具包括出版物、事件、新闻、社区事务、身份媒体、游说和社会责任。

◉ 营销应用

营销辩论：营销者应该测试广告吗？

广告创意人员长期以来对广告前测感到不满。他们认为这束缚了创意过程并导致广告过于相似。而营销者认为前测提供了必要的检查和平衡，以确保广告活动能够与消费者产生共鸣，并很好地被市场所接受。

辩论双方

正方：广告前测常常是营销资金不必要的浪费。

反方：广告前测为营销者提供了广告活动能否成功的重要诊断。

营销讨论：电视广告

你最喜欢的电视广告有哪些？为什么？这些广告的信息和创意策略效果如何？它们是如何创造消费者偏好和忠诚以及建立品牌资产的？

◉ 卓越营销案例

可口可乐公司

如果说到大众营销，没有谁能比得过可口可乐公司。可乐是史上最为畅销和流行的软饮料产品。可口可乐年营销预算接近 30 亿美元，而年销售额则超过 300 亿美元，可口可乐在全球品牌排行榜上年复一年地位居第一。如今，可口可乐的品牌资产达到了 680 亿美元，产品远销 200 多个国家，可口可乐也成为全世界最知名的产品。事实上，可口可乐已经成为一个全球性词汇，以至于可口可乐这一名称成为位居世界第二的广为人们所知的词汇（第一名是 okay）。

可口可乐的成功历史是令人惊叹的。1886 年，约翰・S・彭伯顿博士（Dr. John S. Pemberton）发明了可口可乐饮料，他为了治疗头疼，将自创的糖浆同碳酸水进行混合。公司的首任主席随后将该产品变成了一个流行的文化概念，他将产品介绍给全世界的药剂师和消费者，并向他们发放印有可口可乐标志的闹钟、宣传画和其他小物件。

可口可乐很早就认识到，如果想获得全世界的认可，品牌就需要同大众产生情感和社会性的联系，并且，产品必须要"触手可得"。因此，公司致力于建立广泛的分销网络，并努力使产品变得人见人爱。在第二次世界大战期间，公司宣布，每一位士兵都可以以 5 美分的价格获得一瓶可乐，无论他在哪，也无论公司会因此花费多少成本。这一策略推动了这一软饮料走向世界，并给世界各地的处于乱世中的人们带来积极的感受。

为什么可口可乐比其他任何竞争对手的规模都大得多？可口可乐的过人之处就在于它能创造流行、催人奋进的广告活动，并且活动能够很好地推广到各个国家，翻译成各种语言，融入各种文化中。可口可乐多年的广告主要专注在品牌"解渴"的功能上，以及可口可乐具有沟通人与人之间关系的神奇能力，无论他们是谁，也无论他们住在哪。安迪・沃霍尔（Andy Warhol）说的好，"可口可乐就是可口可乐，无论多少钱都换不来街角那家伙正在痛快畅饮的那瓶可乐"。

可口可乐最成功、最令人印象深刻的广告就是"山顶"（Hilltop），该广告的口号是"我想要给世界买一瓶可口可乐"。广告在 1971 年推出，描绘的是来自世界各地的年轻人在意大利的一座小山坡上分享欢乐祥和的时刻，他们的共同之处就是都在畅饮可口可乐。广告在情感上触动了很多消费者，广告在全球的播放也非常有效，以至于广告歌曲成为当年的 10 大单曲之一。

可口可乐的电视广告仍旧触及了可乐普遍联系的信息，广告通常采用轻松愉快的口吻，以接触和打动年轻的受众。在一则广告中，一群年轻人围坐在篝火旁，他们弹唱吉他，开怀大笑，并传递一瓶可口可乐。最后，可乐传到了一个刚刚加入到人群的丑陋的外星人的手中，它喝了一小口，又继续传递了下去。当下一个人厌恶地擦了一下外星人刚喝过的瓶口时，音乐忽然停止了，人们都失望地看着这个人。这个人犹豫了一下，将瓶子又重新递给了外星人，外星人喝了一口后，这个人拿过瓶子不再迟疑地接着喝了一口，此时，音乐声再次响起，人群又恢复了欢乐和谐。

可口可乐的大众传播策略随着时间改变，如今，它已经结合使用了多种媒介，包括电视、广播、印刷、互联网、店内广告、数码广告、广告牌、公共关系、事件营销、小纪念品甚至是可口可乐自己的博物馆。公司的目标受众和覆盖范围极其广泛，这使得选择正确的媒体和营销信息至关重要。可口可乐借助大型事件来冲击观众的注意力；从 1928 年起可口可乐就开始赞助奥运会，并且可口可乐一直都在超级碗期间进行广告宣传。在如"美国偶像"这样的高收视率节目中，红色的可口可乐杯被放置在台前或场地中央，

公司每年对体育赛事的赞助金额超过10亿美元，包括纳斯卡和世界杯等。可口可乐全球营销活动必须适应当地的情况。例如，在中国，可口可乐授权区域经理管理控制广告活动的权限，使得他们能够在广告活动中纳入适合本地文化的元素。

可口可乐全球营销活动和本地营销活动之间的精妙平衡是至关重要的，正如可口可乐的一位高层解释的，“在各地区的层面进行有效的营销活动时，如果缺少了全球行动规模，那就会导致巨大的无效率”。例如，2006年，可口可乐在世界杯期间进行了两个世界范围的广告活动，以及几个地区的活动。而在2010年世界杯期间，可口可乐在超过100个市场发动了同一广告活动。可口可乐的管理层随后统计出，更加全球性的广告策略节约了超过4 500万美元的资金。

尽管经历了多年来前所未有的成功，但可口可乐并不是完美无瑕的。1985年，可口可乐推出了可能是公司史上最差的产品，新可乐——一种更甜的原始配方的混合物。消费者立刻就拒绝了这一产品，销售量大幅下降。三个月后，可口可乐召回了新可乐并重新推出了原始配方的产品，产品命名为可口可乐经典，这让全世界的消费者都感到高兴。随后公司的首席执行官罗伯托·戈伊苏埃塔（Roberto Goizueta）发表声明：“事实很简单，无论我们在新可口可乐市场调研上花费多少金钱、时间和技术，我们都无法测量和反映出人们对经典可口可乐的感情有多么持久和深厚。”

可口可乐能够如此成功地在全球范围内大规模地成功营销一种产品，不能不说是一个奇迹。没有任何其他产品能做到如此随处可见、如此被广泛接受并且如此被人们所喜爱。在公司持续成长的同时，它还在努力寻找新的能够接触更多消费者的方法。可口可乐自称为“幸福工厂”，毫无疑问，公司对自己光明的未来充满乐观。

［问题］

1. 可口可乐代表了什么？它对每个人来说都是一样的吗？请解释。

2. 可口可乐已经成功地向世界各地数十亿的人营销了自己的产品。为什么可口可乐会如此成功？

3. 百事或其他公司有可能超越可口可乐吗？为什么？可口可乐最大的风险是什么？

资料来源：Natalie Zmuda, “Coca-Cola Lays Out Its Vision for the Future at 2010 Meeting.” *Advertising Age*, November 22, 2009; Natalie Zmuda, “Coke's ‘Open Happiness’ Keeps It Simple for Global Audience,” *Advertising Age*, January 21, 2009; John Greenwald, “Will Teens Buy It?” *Time*, June 24, 2001; “Coca-Cola Still Viewed as Most Valuable Brand,” *USA Today*, September 18, 2009; Edward Rothstein, “Ingredients: Carbonated Water, High-Fructose Corniness…” *New York Times*, July 30, 2007; Brad Cook, “Coca-Cola: A Classic,” *Brandchannel*, December 2, 2002; Coca-Cola, *Annual Report*.

吉列公司

吉列公司了解男性。吉列不但理解男性对美容产品的需求，还深知如何将产品向全世界的男性推广。自从1901年金·C·吉列（King C. Gillete）发明了安全剃须刀，吉列已经在产品创新方面取得了众多的突破。这包括1971年推出的首个双面刀片剃须刀Trac Ⅱ，1977年推出的旋转刀片剃须刀Atra，以及1989年推出的内置弹簧的双面剃须刀Sensor。1998年，吉列推出了第一款三面剃须产品锋速3，该产品立即成为销售额达数十亿美元的明星产品，直到2006年它才被另一款创新产品超越，“这个星球上最佳的剃须刀”——六面剃须产品Fusion，该产品在前端有5个刀片供常规剃须使用，另一个刀片在后端供修饰使用。

如今，吉列在剃须刀行业遥遥领先，其全球市场份额高达70%，年销售额达到75亿美元。每天，有6亿男性使用吉列产品，Fusion剃须刀在美国的市场份额达到45%。吉列的成功取决于几方面的因素，包括广泛的消费者调研，高质量的产品创新，以及成功的大众传播策略。

吉列产品的推出促进了男性剃须美容活动，而卓有成效的营销知识和营销活动帮助公司取得了国际层面的成功。传统上，吉列使用全球统一的营销信息而不是各个地区和国家的特定营销信息。营销信息传播的背后有大量的支持工作，包括广泛的广告支持，体育比赛赞助，电视广告，店内促销，印刷广告，网络广告和直接营销。

吉列最近的营销活动“时刻”（The Moment）于 2009 年推出，该活动是其知名广告活动“一个男人可以获得的最好礼物”（The Best a Man Can Get）的延伸。广告活动中，吉列赞助的世界冠军——棒球明星德雷克·杰特（Derek Jeter），网球天王费德勒以及足球明星蒂埃里·亨利（Thierry Henry）——成为普通男人，他们经历着困惑的时刻，吉列的剃须产品帮助他们重新赢得了自信。广告运动旨在帮助吉列扩展剃须刀和刮脸刀以外产品的销售，提升整个产品线的销量。大众营销活动在全球范围内开展，传播的媒体包括电视、印刷、网络和购买点广告。

吉列营销策略的另一个关键因素是体育营销。吉列产品天然的特性使得它适合赞助橄榄球比赛，并且已形成的传统使得它能够在情感上同产品的核心受众建立联系。吉列对美国职业棒球大联盟 MFB 的赞助可以追溯到 1939 年。该联盟的执行副总裁蒂姆·布鲁斯南（Tim Brosnan）说道：“吉列是体育营销的先驱，他为现代的体育赞助开拓了道路。”吉列广告的主人公包括许多棒球英雄人物，如汉克·亚伦（Hank Aaron），米基·曼特尔（Mickey Mantle）和霍纳斯·华格纳（Honus Wagner），这类广告从 1910 年开始就已经推出了。

吉列也将自己同橄榄球联系在一起。公司赞助了吉列体育馆（Gillette Stadium），新英格兰爱国者队（New England Patriots）的主场，吉列同时还是 NFL 的联合赞助商，在赞助中，吉列旗下的四种产品——吉列，Old Spice，海飞丝和纺必适成为 NFL 更衣室官方产品。吉列的赞助包括抽奖赢取 NFL 比赛门票，网站促销，以及其他和 NFL 的联系，如在广告中出现一些橄榄球明星。吉列还赞助了纳斯卡和英伦三岛橄榄球锦标赛。吉列甚至在波士顿布莱恩比赛中放置了一个磨冰机，从外表上看就像是用一个巨大的吉列剃须刀在刮冰面。

体育营销是吉列营销策略的关键因素，吉列品牌还准备到达所有男性，因此它同音乐人、视频游戏和电影公司都建立了合作关系——在詹姆斯·邦德（James Bond）系列电影《金手指》（Goldfinger）中，吉列剃须刀就出现在了家用设备中。

2005 年宝洁集团以 570 亿美元（销售额的五倍）收购了吉列，这表明宝洁的目标不仅仅是销售量和利润。宝洁作为女性营销的专家，若想要在全球范围了解如何向男性营销，它可以在吉列身上学到很多。

［问题］

1. 吉列成功地说服世界，对于男人而言，刀片数量和其他类型剃须产品总是“越多越好”。为什么这在过去是有效的？将来又会怎样？

2. 一些吉列代言人，如泰格·伍兹，在成为形象代言人后卷入一些是非之中。这伤害了吉列的品牌资产或营销信息吗？请解释。

3. 吉列可能在向女性营销方面也取得类似的成功吗？为什么？

资料来源：Gillette press release，“Gillette Launches New Global Brand Marketing Campaign，” July 1，2009；Major League Baseball press release，“Major League Baseball Announces Extension of Historic Sponsorship with Gillette Dating Back to 1939，” April 16，2009；Gillette，2009 *Annual Report*，Jeremy Mullman and Rich Thomaselli，“Why Tiger Is Still the Best Gillette Can Get，” *Advertising Age*，December 7，2009；Louise Story，“Procter and Gillette Learn from Each Other's Marketing Ways，” *New York Times*，April 12，2007；Dan Beucke，“A Blade Too Far，” *BusinessWeek*，August 14，2006；Jenn Abelson，“And Then There Were Five，” *Boston Globe*，September 15，2005；Jack Neff，“Six-Blade Blitz，” *Advertising Age* September 19，2005，pp. 3，53；Editorial，“Gillette Spends Smart on Fusion，” *Advertising Age*，September 26，2005，p. 24.

第19章 管理人际传播：直销与互动营销、口碑营销与人员销售

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 公司如何通过直销来获取竞争优势？
2. 公司如何开展有效的互动营销？
3. 口碑如何影响营销的成败？
4. 在设计和管理销售人员时，公司面临怎样的决策？
5. 销售人员如何提升他们的销售、谈判以及关系营销技巧？

面对日新月异的互联网技术，如今的营销传播越来越像是一种公司和消费者之间的私人对话。公司不仅要问“如何才能找到我们的客户？”还应该问“客户如何才能发现我们？”新技术鼓励公司从传统的大众媒体营销向更有针对性的双向传播转移。消费者对营销过程的参与度也越来越高。思考百事是如何发动消费者参与到它的市场营销传播活动中去的。[1]

在最初的23年，百事公司从未在美国最重要的媒体活动超级碗中对自己的软饮料品牌进行广告宣传。相反，百事推出了它雄心勃勃的百事焕新计划。活动的主题是“每一瓶百事都使世界焕然一新”。百事在该活动中投入2亿美元巨资来收集创意，来自任何地方的任何人都可以在任何时间提交他们的创意，创意要求在六个方面带来全新的改变：健康，艺术和文化，食品安全，地球，社区和教育。创意被提交到网站 refresheverything.com 上并接受公众的投票。在Facebook，Twitter和其他社交网络上进行大规模宣传是这次活动的关键之处。第一批获奖的创意者获得了相应的资金支持来实现他们五花八门的理想，如建设一个社区游乐园、为战斗在第一线或在家养伤的士兵送去慰问品，以及为青少

年传授理财知识等。百事还在 2010 年夏天投资 130 万美元帮助受到墨西哥湾漏油事件影响的地区。

营销者正在想办法使他们的品牌成为消费者谈论的对象。个性化的传播以及在恰当的时间向恰当的人讲述恰当的事是营销成功的关键因素。在本章中，我们将探讨公司如何才能将它们的营销传播变得个性化，进而获得更大的影响力。我们首先会评价直销和互动营销，接下来讨论口碑营销，最后会讨论人员销售和销售团队。

直　销

如今，许多营销者都会同客户建立长期关系。[2]他们给客户发送生日贺卡、信息资料或者小礼物。航空公司、旅馆以及其他行业都频繁地使用这种回馈项目和会员项目。[3]**直销**（direct marketing）是一种不通过中间人而使用客户直接渠道来接触客户并向客户传递产品或服务的营销方式。

直销者可以使用很多渠道来接触个体消费者和客户：直邮、产品目录营销、电话营销、互动电视、自动售货亭、网站以及移动通信设备等。他们通过**直接订单营销**（direct-order marketing）想要获得的是消费者做出的可测量的反馈，这一般体现为消费者的订单。在一定程度上由于雇用销售团队费用高昂且快速增长，直销作为一种服务客户的有效途径，发展得非常迅速。由传统直销渠道（产品目录、直邮和电话营销）带来的销售额增长迅速，直接邮件营销带来的销售额也非常可观，其中包括消费者市场和组织市场实现的销售，以及慈善机构通过该种方式筹措到的资金。

在美国，直销的地位已经超过了零售。2009 年，直销的广告花费占据了广告总支出的 53%，公司每年在直销上的花费超过 1 490 亿美元，相当于国内生产总值（GDP）的 8.3%。[4]

□ 直销的好处

市场细分带来了日益增长的利基。那些没有时间并且对交通堵塞和停车感到厌烦的消费者十分欢迎免费热线电话、24 小时网站、隔日派送以及直销人员对客户服务的全身心投入。并且，许多连锁商店都撤掉了那些销售缓慢的特殊商品，这就为直销人员创造了直接向感兴趣的消费者推销这些产品的机会。

销售者也直接从市场细分中获益。直销者可以购买到一个几乎囊括所有人群的邮件列表：左撇子人群，肥胖人群，或者百万富翁。他们可以将营销信息进行定制化和个性化，并且同每一位客户建立长期持续的关系。随着孩子的成长，那些父母会定期收到介绍新衣服、玩具和其他产品的邮件。

直销可以在目标市场急需产品的时候接触到这些潜在客户，因而可以被更感兴趣的市场人群所注意。它能够让营销者检测各种媒体和信息的有效性进而找到最经济的营销方法。并且，直销使得营销者的出价和策略更加隐蔽而不易被竞争对手发觉。最后，直销者可以通过测量消费者对营销活动的反馈来判断哪一个营销活动最赚钱。L. L. Bean 公司就是一个成功直销企业的典范。[5]

L. L. Bean 公司 L. L. Bean 公司的创始人利昂·利昂伍德·比恩（Leon Leonwood（L. L.）Bean）在 1911 年去缅因州参加了一次捕猎行动，回家后他感觉自己的双脚又冷又潮，这时他有了一个主意——新型打猎鞋。他的缅因打猎鞋的与众不同之处在于，在普通工人的橡胶靴面上缝上了一层皮革，这样的皮靴既舒适又耐用。在发给猎人的信中，比恩插入了 3 页广告详细介绍这款鞋的好处，并且保证无条件退货。起初他并没有获得成功，在发送出去的 100 个订单中，有 90 个因为鞋底和鞋帮儿分家而退货。比恩信守了诺言，全额返还了货款并且修好了鞋。L. L. Bean 迅速成为家喻户晓的守信用的户外专业设备供应品牌。时至今日，L. L. Bean 的 100%满意准则仍然是公司业务的核心价值观，这也正是 L. L. Bean 最初的准则，"以合理的利润水平出售优质的产品，人性化地对待你的客户，他们会回来购买更多的产品"。今天，L. L. Bean 的业务规模已经达到了 140 亿美元。2009 年，公司发出了 49 种不同的产品目录，获得了1 100万客户订单。该公司的网站也是评分最高的电子商务网站之一，它不断增长的零售店面也延续着公司优质客户服务的传奇。

直销必须同其他传播方式和渠道活动联合使用。[6]如 Eddie Bauer，兰斯恩德，Franklin Mint 这些直销公司在通过直邮或者电话订单建立起"公司品牌知名度"后，都纷纷开设了零售店面。这些公司往往都是采取交叉推广的方式来对商店、产品目录和网站进行宣传，例如在购物袋上印有公司的网址。

成功的直销者将客户的互动行为看作追加销售、交叉销售或加深双方关系的一次好机会。这些营销者确保他们对每位客户足够了解，以便他们能为每位有价值的客户提供定制化和个性化的产品和信息，并对他们制定终身营销计划。他们还善于在他们的营销活动中精心整合各种元素。下面就是一个成功的案例。[7]

新西兰黄页集团 获得直销协会 2009 年 ECHO 奖项的团体之一就是新西兰黄页集团（New Zealand's Yellow Pages Group）。它发起的活动主题是"完成任务"（Job Done），它招募了一位年轻的女性作为活动的中心人物，她的任务是在离地面 40 英尺高的红木树上建一个餐厅，在这一过程中她只能通过黄页获得帮助。黄页集团使用了电视、广告牌和网络媒体对活动进行宣传，并且成立了这项活动的官网来对活动进行直播。这座建成后的树上豆荚型建筑可以通过一个架在树梢和地面之间的踏板进入。该餐厅居然真的在 2008 年 12 月到 2009 年 2 月期间营业了。这一活动取得了巨大成功，黄页的使用率比历史最高纪录提高了 11%。

我们下面来讨论几种不同的直销渠道。

□ 直　邮

直邮营销意味着向个体消费者发送一份报价、一则产品信息、一个商品动态提示或是其他产品内容。通过使用经过高度筛选的邮件列表，直邮营销者每年会向外发出数百万封邮件——包括信件、传单、插页广告和其他营销宣传材料。一些直邮

营销者还会向目标客户邮寄多媒体 DVD。

直邮是一种非常流行的营销方式，因为它允许对目标市场进行筛选，具备个性化、灵活性强的特点，并且能够轻而易举地检测市场的反应。尽管直邮的千人成本比大众媒体广告高，但直邮到达的人群却是更好的目标群体。然而，直邮的优势也可能成为一种劣势——有太多的营销者向消费者发送直邮广告，以至于邮箱被塞满，导致一些消费者对他们收到的广告视而不见。

为了进行一个有效的直邮广告活动，直邮营销者必须确认他们的目标、目标市场、促销内容、测试广告活动效果的方法以及衡量活动是否成功的标准。

目标 大多数直邮营销者的目标是获取目标市场的订单，进而他们使用回复率作为衡量活动成功的标准。尽管产品类别、价格和广告性质之间存在差异，但一般来说，回复率在 2%～4%之间的营销活动就被认为是成功的。[8]直邮还可以促进领导型消费者的产生、增强客户关系、告知和教育消费者、提示客户产品信息并促进消费者在近期做出购买决策。

目标市场与前景 大多数直邮营销者应用 RFM（recency，frequency，monetary amount）方程式来筛选客户，其依据就是现在离消费者最后一次购买过去了多少时间、消费者共计购买了多少次以及他们成为产品的客户后总计花费了多少钱。假设一家公司销售皮夹克，它会向最具吸引力的客户销售该产品——那些最近一次购买在 30～60 天前，一年购买 3～6 次，并且在成为客户后花费至少 100 美元的人群。不同 RFM 水平对应相应的分数：分数越高，客户就越有吸引力。[9]

营销者也会基于年龄、性别、收入、受教育程度、此前邮件订单购买情况和时间来确定目标群体。大学新生通常会购买手提电脑、背包以及便携式冰箱；新婚夫妇则需要住房、家具、家用电器以及银行贷款。另一个有用的变量是消费者的生活习惯或者叫做“偏好”，如电子产品、烹饪和户外活动等。

邓白氏公司为 B2B 直销提供了丰富的数据。在 B2B 领域，目标客户并不是某一个个体，而是一群决策制定者和对决策有影响力的人。每一个成员都需要区别对待。合同的时间、频率、性质、形式必须能够反映出各个成员的情况和角色。

一家公司最佳的目标客户是那些曾经购买过该公司产品的客户。直销者也可以从名录经纪人那儿购买消费者名单，但这些名单通常会有一些问题，包括名字的重复、不完整的数据以及过时的地址。较好的名单包括目标客户的人口统计和消费心理信息。直销者一般在购买一个大规模名单之前会首先购买一小部分进行测试。他们还可以通过推出促销广告收集反馈和回复来建立自己的名单。

促销内容 促销策略包含五个因素——产品、促销内容、媒介、分销渠道和创意策略。[10]幸运的是，所有的因素都是可以测量的。直邮营销者还必须选择邮寄本身的五个要素：信封、促销信、传单、回复表格以及回寄的信封。一般来讲，直接邮件后会紧随一封电子邮件作为跟踪。

检测要素 直接营销的优势之一就是它在真实市场环境下的效果能被检测，可以检测的内容包括促销策略的各个方面，例如产品、产品特征、广告文案、邮寄方式、信封、价格和邮寄名单等。

直邮的回复率一般会低估广告活动的长期影响。假设在收到新秀丽（Samsonite）牌皮箱直邮广告的人群中，只有 2%的人下了订单。而更大部分的人则开始知道这一产品（直邮广告有很强的指导性），并且一些人可能已经形成了未来购买的意愿（或者是通过邮件，或者是通过零售店）。在收到直邮广告之后，一些人可能还会通过周围的人谈论起新秀丽皮箱。为了更好地估计一次促销活动的影响，一

些公司使用知晓率、购买意愿和口碑来衡量直销的作用。

衡量活动的成败：顾客终身价值 将各种广告活动的费用加总，直销者就可以确定收支平衡的回复率。这一比率必须是在剔除退货和坏账之后得到的。某个营销活动可能在短期内无法做到收支平衡，但在长期来看却是可能盈利的：计算其顾客平均寿命、平均年支出和平均毛利，减去获取和维持该顾客的成本，从而获得真正的客户终身价值（还需要对货币的机会成本进行折现）。[11]

□ 产品目录营销

在产品目录营销中，公司可能会以印刷品、DVD 或网络的方式向消费者邮寄完备的产品目录、专业消费者目录或业务目录。2009 年，B2C 领域目录营销的前三名分别是戴尔（510 亿美元）、史泰博（89 亿美元）和 CDW（81 亿美元）。B2B 领域的前三名是美国热电公司（Thermo）（105 亿美元）、Henry Schien（64 亿美元）和 WESCO（61 亿美元）。还有成千上万的小企业使用专业目录。[12]许多直销者发现将目录和互联网结合起来是一种有效的销售方式。

产品目录是一个庞大的业务形式——互联网和目录零售业拥有 16 000 家公司，年收入高达 2 350 亿美元。[13]产品目录销售的成功依赖于对客户名录进行认真的管理，从而避免重复或者坏账，控制库存，提供高品质产品进而降低退货率，以及维护公司和产品的独特形象。一些公司还创造有特色的文字或信息，向客户赠送原材料样本，运营一个提供特别服务的在线或热线电话进行答疑，给它们最好的客户发送礼品，以及将利润中的一部分作为慈善捐助，另外，一些公司将其全部目录公布在互联网上，使营销人员比以往更加容易地接触到全球消费者，从而节约了大量的印刷和邮寄成本。

□ 电话营销

电话营销（telemarketing）使用电话和呼叫中心吸引目标客户，向已有客户销售产品，提供订单和答疑等服务。这种营销方式帮助公司增加收人，降低销售成本并提升客户满意度。公司通过使用呼叫中心接受消费者的来电或主动呼叫目标客户。

尽管向外呼叫电话是传统意义上直接营销的一种主要工具，但其潜在的骚扰特性使得联邦贸易委员会于 2003 年成立了国家谢绝来电登记处。截止到 2009 年，已有 1.91 亿名消费者登记在册表示不想在家中接到营销电话。只有政治组织、慈善机构、电话调查员或者已经同消费者建立关系的公司才能拨打电话，这大大削弱了电话营销的有效性。[14]

然而，B2B 领域的电话营销却在持续增加。兰令自行车公司就通过使用电话营销的方式降低了其与分销商进行沟通的成本。在第一年，销售人员差旅费降低了 50%，一个季度的销售额上升了 34%。随着视频电话的应用，电话营销将会不断削弱较昂贵的现场销售的份额（尽管不会完全取代）。

□ 其他直接反馈营销的媒体类型

直销者使用所有的主要媒体。图书、服装、家用电器、旅游广告可以在报纸和

杂志上刊登，其他产品和服务则可以通过热线电话进行订购。广播广告可以每天24 小时不间断播出。有些公司还推出了 30 分钟或 60 分钟的电视广告直销节目，大大提高了电视广告的信息性和观赏性。电视广告直销节目中推出的一般是那些复杂的或技术先进的产品，往往需要对产品进行详细的解释和介绍（嘉年华游轮（Carnival Cruises）、梅赛德斯、环球影城甚至是 Monster. com）。家庭购物频道致力于通过免费电话或网站销售产品或服务，配送也会在 48 小时之内完成。

□ 直销中的宣传和道德问题

直销者和他们的客户一般很喜欢这种互惠的关系。但有些时候则会出现一些问题：

- **反感**。许多人不喜欢这种强行推销式的直销。
- **不公平**。一些直销者会利用那些冲动购买型消费者以及没经验的购买者，还有一些直销者甚至会占那些易说服人群的便宜，尤其是老年人。[15]
- **欺诈**。一些直销者设计的邮件或广告会误导消费者，夸大产品的尺寸、性能，或“零售价”。联邦贸易委员会每年都会接到成千上万起有关欺诈性投资骗局和虚假慈善机构的投诉。
- **对隐私的侵害**。几乎每次消费者通过邮件或电话下订单、申请信用卡、订阅杂志时，他们的姓名、地址和购买行为都可能被记录到一些公司的数据库中。评论家担忧营销者知道太多有关消费者生活隐私的内容，他们可能会利用这些信息进行不正当的行为。

直销业界的人士意识到，如果放任这些问题不闻不问，这些问题会导致持续加深消费者的负面态度和越来越低的直销回复率，并可能会招致政府越来越严厉的管制。大多数直销者想要的同消费者一样：仅仅为需要信息的人群提供诚实和精心设计的营销广告。

■ 互动营销

最新、最快速发展的与消费者沟通并向消费者直接销售的营销渠道就是电子渠道。[16]互联网为营销者和消费者提供了更好的互动和个性化的机会。不久的将来，几乎所有的营销活动都会使用重要的互联网要素。

□ 互动营销的优势和劣势

多样的在线传播手段意味着公司能够向消费者发送精心设计的广告信息，这些信息能够很好地吸引消费者，因为它们准确地反映了消费者的独特兴趣和消费行为。互联网营销效果的可测量性也很好，营销效果可以通过追踪记录有多少访问者点击了相关页面或广告来测量，此外，还可以记录他们在页面停留了多长时间以及之后他们又访问了哪些网页。[17]

营销者还可以建立或进入一个网络社区，邀请消费者加入，在这一过程中建立长期的营销资产。网站提供文本植入的功能，可以在网站上购买同促销产品相关的广告。营销者还可以在搜索引擎上购买广告关键词，这样可以接触到那些即将准备

购买的人。

使用互联网也存在缺点。消费者可以轻而易举地过滤掉绝大多数信息。并且，一些网站存在自动点击软件，这使得营销者会误以为他们的广告很有效。[18]广告商也会丧失一些对在线信息的控制力，这些广告信息可能会被黑掉或恶意破坏。

但许多人还是认为利大于弊，互联网也吸引了各种类型的营销者。著名化妆品品牌雅诗兰黛曾经宣称其仅仅依靠三种传播方式来维护百万美元的化妆品业务——电话、电报以及对女性进行宣传。现在，雅诗兰黛不得不将互联网也加入其中，其官方网站功能多样，如推荐和介绍新老产品，发布促销活动信息，以及帮助消费者找到购买雅诗兰黛产品的商店等。[19]

营销者必须到达消费者所到之处，提高他们在线营销的覆盖面。美国消费者上网的时间占据其接触所有媒体时间的25%以上（见图19—1）。然而，顾客有自己的原则，并且不愿意接受代理和中介机构提供的产品推荐。顾客愿意自己决定他们需要的信息、感兴趣的促销方式和愿意支付的价格。[20]

网络	4分13秒
电视和视频	3分17秒
音乐和广播	1分26秒
移动电话	1分18秒
座机	36秒
游戏	36秒
阅读	24秒

图19—1　2009年美国消费者每天花费在各种媒体上的平均时间

资料来源：Yankee Group，"2009 Advertising Forecast Update：Less TV，More Internet，" April 6, 2010. Copyright 1997 - 2010. Yankee Group. All rights reserved.

互联网广告正不断蚕食传统媒体的份额。据估计，互联网广告总支出从2008年的240亿美元增长到2009年的260亿美元；而电视广告支出则从2008年的520亿美元下降到2009年的410亿美元。多媒体广告的出现为互联网广告的快速发展提供了动力，这种广告形式结合了具有互动特征的动画、视频和声音。[21]我们来看汉堡王的例子。

汉堡王公司　"即使是在他们说公司坏话的时候，"汉堡王的前全球营销、战略和创新总裁拉斯·克莱恩（Russ Klein）说，"如果你拥有全球性的品牌承诺，'我选我味'，你就要能够控制和管理消费者。"在同麦当劳的竞争中，汉堡王具有家庭亲善的形象，"对于我们来说更重要的是表现出咄咄逼人的态势，而不是假装友好，"克莱恩补充道，尤其是在我们要吸引男孩市场时。汉堡王激进的广告活动——恐怖的摇头国王和会说话的小鸡形象——已经出现在了YouTube和MySpace上，所以公司可以在消费者对广告做出反应后利用"社交联系"进行传播。汉堡王鼓励消费者建立关于他们最喜爱的公司形象和产品的网络社区。为了纪念流行产品Whopper汉堡推出50周年，公司借用了

一家在拉斯韦加斯的汉堡王餐厅，在这一天告诉消费者 Whopper 永远不会再出售了，同时将顾客愤怒的反应拍摄下来。该视频短片成为获奖的“Whopper 疯狂一族”活动的一部分。它还成为电视广告和在线视频的基本内容。超过 500 万消费者观看了这则 8 分钟的流媒体视频，另有 1 400 万人在电视或 YouTube 上看到了相同的内容，还有上千万的人通过公关或者口碑的方式听说了该视频的内容。[22]

□ 互动营销传播的不同方式

哪一种互动营销形式能够最经济地实现传播和销售目标呢?[23]我们接下来要讨论的一些主要方式有：（1）网站；（2）搜索广告；（3）陈列式广告；（4）电子邮件。在总结移动营销市场的一些新发展之后，我们将继续讨论社交媒体和口碑影响。

网站　公司必须能设计出包含或表达它们的目标、历史、产品和愿景的网站，这些网站要让人过目不忘并能吸引重复的访问者。[24]雷波特和贾沃斯基认为有效的网站具备七个设计要素，他们称之为 7C（见图 19—2）。[25]想要鼓励重复访问，公司必须对语境和内容因素特别注意，这就要求加入另一个 C——持续的变化（constant change）。[26]

- 环境（context）：网站布局和设计。
- 内容（content）：网站上的文本、图片、声音和视频。
- 社区（community）：怎样使用户之间进行沟通和交流。
- 定制化（customization）：为不同的用户定制网站上的相关内容，或者为用户开放个性化功能的能力。
- 沟通（communication）：怎样使网站与用户之间建立起双向沟通。
- 链接（connection）：网站同其他网站联系的程度。
- 电子商务（commerce）：网站处理和解决交易的能力。

图 19—2　创建高效率网站的七个设计要素

资料来源：Jeffey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 116.

网站访问者将会根据易用性和吸引力来判断网站的优劣。[27]易用性的意思是：（1）网站载入速度快；（2）首页通俗易懂；（3）链接到其他页面方便快捷。而吸引力则体现在以下几个方面：（1）各个页面干净整洁而不是被各种内容填满；（2）字体和字号适宜，可读性强；（3）网站颜色（及声音）使用恰当。

尼尔森和 comScore 这类公司会追踪消费者的上网行为，包括消费者从一个网页离开后的去向，特殊的访问者，浏览的时间长度等。[28]公司还必须对网络安全和隐私保护事项倍加注意。[29]

除了自有网站，公司还可以使用微型网站。**微型网站**（microsites）是单独的网页或功能相同的一类网页，它们可以作为对主站功能的补充。这对那些销售生僻产品的公司尤其有用。人们很少访问一家保险公司的网站，但是公司却可以在一家二手车网站上放置一个微型网站，人们购买二手车的时候恰好也是购买保险的好时机。

搜索广告　互动营销的一个快速增长的领域就是**付费搜索**（paid search）或**点击付费广告**（pay-per-click ads），这部分广告几乎占据了整个互联网广告的半壁江

山。[30]全部搜索中的 35%都是有关产品或服务的。

在付费搜索中，营销者对搜索关键词进行竞价，这些关键词代表着消费者想要的产品或消费兴趣。当一个消费者使用谷歌、雅虎或者必应搜索任何关键词时，营销者的广告就会出现在搜索结果的上方或下方，这取决于公司在竞价中投入资金的多少以及搜索引擎使用的广告与本次搜索相关度的算法。[31]

广告商只有在人们点击链接时才付费，但营销者认为那些主动进行搜索的人已经表现出了购买兴趣，因而他们就是主要的目标客户。搜索引擎广告的平均点击率大约为 2%，这已经远远超过了可比较的其他在线广告。每次点击的成本取决于链接的排名以及搜索词的流行程度。付费搜索，这种前所未有的流行引发了关键词竞价者之间的激烈竞争，这大大提高了搜索的价格，如果公司能够选择最佳关键词，策略性地对它们竞价并时刻监测它们的有效性和经济性，那公司将获益匪浅。

在营销者将大量资金投入搜索引擎的背景下，搜索引擎最优化已经成为营销领域的关键问题。有很多针对如何改善搜索引擎广告有效性的指导性建议。[32]更宽泛的搜索关键词对于一般的品牌建立是比较有效的；更加确切的词汇——例如，具体到特定的产品类型或服务——对于带来和转化销售额是非常有效的。关键词需要在合适的页面引人注意，使得搜索引擎能够轻松地确认它们。一般来说，任何产品都需要多个关键词，但是每个关键词必须根据它的收益率来竞价。关键词还能帮助公司通过流行网站的站点链接到自己公司的网站。公司也能够收集数据来追踪付费搜索的效果。

陈列式广告 **陈列式广告**（display ads）或**横幅广告**（banner ads）是一种带有文字或者图片的长方形小广告，由公司出资投放在相关的网站上。[33]受众的规模越大，成本花费也就越高。一些横幅广告还使用以物易物的结算方式。在互联网早期，上网浏览者会点击他们所看到的所有广告中的 2%～3%，但随后这一比例迅速下降到了 0.25%，广告商也开始转向尝试其他类型的营销传播方式。

假设互联网用户只花费上网时间中的 5%来搜索信息，那么陈列式广告相比流行的搜索广告还是具有一定优势的。但是广告必须更具吸引力和影响力，更有针对性并且更易于追踪和反馈。[34]

插入式广告（interstitials）通常结合了视频或动画的广告形式，在网页发生变化时弹出。例如，强生泰诺头痛药的广告会在股价下跌 100 点或以上时在交易网站上弹出。由于消费者认为弹出式广告的打扰性太强，许多人都会使用一些软件阻止广告弹出。

另一种流行的广告载体是播客视频，一种可以在 MP3 播放器、笔记本电脑或个人计算机上播放的数字媒体文件。广告商可以花费 25 美元的千人成本在视频播放前插入一段 15 秒或 30 秒的广告。尽管这一费用要高于其他媒体形式，但播客视频广告能够非常精确地到达某个细分市场，并且播客变得越来越流行。[35]

电子邮件 电子邮件使得营销者能够同客户进行交流和沟通，而其成本却只有直邮营销的几分之一。消费者被大量的邮件包围着，许多人都使用垃圾邮件过滤器。一些公司会询问消费者他们是否以及何时愿意收到邮件。鲜花零售商 FTD 公司允许消费者选择他们是否在节日、生日以及特殊纪念日收到寄送鲜花的提醒邮件。[36]

电子邮件必须是适时的、有针对性的并且恰当的。例如，United Way of Massachusetts Bay 和 Merrimack Valley 等机构就使用附有视频的电子邮件来提高活动的注册量并削减成本。之前的测试表明 2 分钟的视频过长而 30 秒的视频过短，因而最终视频被确定为 1 分钟。[37]营销备忘专栏中的“如何最大化电子邮件的营销价值”为我们提供了一些进行有效电子邮件营销活动的重要指导建议。

营销备忘

如何最大化电子邮件的营销价值

● 给消费者一个回复的理由。使用多种有效的方法吸引消费者阅读电子邮件广告和在线广告，如问答游戏、寻宝游戏和即时抽奖等。

● 个性化定制你的邮件内容。那些同意接受 IBM 每周信件的消费者曾经选择了他们感兴趣的话题。

● 提供一些消费者从直邮信件中无法得到的好处。电子邮件广告活动时效性很强，可以提供一些即时的信息。Travelocity 会向消费者发送最新的打折机票信息，而地中海俱乐部会向消费者发送最新的未售出的旅行团名额信息。

● 让消费者很容易就能退订邮件。网络消费者都期望能够便捷地退订邮件，如果他们对某一次的退订体验不满意，很可能将这种不满意告诉他人。

● 同其他传播方式结合，如社交媒体。西南航空公司发现如果在邮件广告活动之后紧随一个社交媒体的广告宣传，那么公司就会获得最大的机票订单数量。棒约翰（Papa John）在向消费者发送邮件时邀请他们参加"疯狂三月"美国大学体育总会（NCAA）篮球锦标赛后，公司的 Facebook 页面增加了 45 000 名粉丝。

为了提高电子邮件营销的效率，一些研究人员使用"网站点击热图"，他们通过安置在计算机上的照相机跟踪消费者的眼睛移动，来测量人们在计算机屏幕上阅读了哪些内容。研究表明，可点击的图形式的符号或按钮比单纯的一个网址会多吸引 60%的点击率，点击后消费者会看到更加详细的营销活动内容。

资料来源：Richard Westlund, "Success Stories in eMail Marketing," *Adweek Special Advertising Section to Adweek, Brandweek, and Mediaweek*, February 16, 2010; Suzanne Vranica, "Marketers Give E-mail Another Look," *Wall Street Journal*, July 17, 2006; Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Cusromes* (New York: Simon & Schuster, 1999).

移动营销　随着手机的普及，以及营销者能根据人口统计信息和其他消费者行为特征定制个性化信息，移动营销自然而然地成为一种传播工具。[38]

2009 年，全世界的手机用户超过了 41 亿（全世界手机的数量是个人计算机数量的两倍），使得手机为广告商利用"第三屏幕"的方式接触消费者提供了重要的机会（电视和计算机分别是第一和第二屏幕）。一些公司加快了进入多维营销世界的步伐。银行业中使用手机营销的一个先锋就是美国银行。[39]

美国银行　美国银行把手机作为传播渠道，也作为向生活方式各异的客户提供银行金融解决方案的工具。在美国银行的 5 900 万客户中，有 200 万使用手机银行应用程序。美国银行将这些人视为吸引更多客户的活广告，因为移动用户中有 8%～10%是新用户。移动银行业务最初定位于 18～30 岁之间的用户——特别是大学生。但现在，银行也开始更多地关注其他群体，如年龄更大、更富有的客户。银行的智能手机应用程序和传统的浏览器相比，具有导航简捷、简单易用、登录方便的优点，因而备受好评。移动客户每八个人中才有一个人会使用银行网点或 ATM，其他人几乎都通过手机银行办理业务。通过银行的营销努力，移动营销整合了所有要素：网站上提供移动服务的试用版；电视广告强调移动银行的好处。只要轻轻点击手机上的横幅广告，智能手机用户就可以免费下载美国银行的应用软件，或者了解更多的有关移动银行服务的信息。

- **移动营销的各种方式。** 2009 年世界范围内的手机广告支出几乎达到 10 亿美元，其中的大多数投向了短信和简单的陈列式广告。随着智能手机功能的增强，手机广告将不再局限于静态的陈列式“微型广告牌”。[40]

  最近，备受关注的是手机应用服务——一种小巧的能够安装在智能手机上的软件程序。在短期内，大大小小的公司将会推出成千上万种应用软件。大众汽车公司通过 iPhone 的应用服务在美国发布了 GTI 汽车，其三周内的下载量就达到了 200 万次。在欧洲，大众汽车推出了大众途观（Tiguan）的手机 app 应用，并配合以短信广告和网站插入式广告。[41]

  公司还能通过智能手机实施客户忠诚计划。通过智能手机，公司能追踪消费者对某一产品的浏览和购买记录，并得到反馈。[42]通过追踪那些愿意接受服务的消费者的地理位置，零售商可以在消费者靠近商店时向他们发送这一地区的促销信息。Sonic 餐饮公司使用 GPS 数据和亚特兰大附近的手机发射塔数据来确定客户是否在本地区内的 50 家 Sonic 餐厅附近。这些客户同 Sonic 公司签署了通信协议。如果客户在餐厅附近，那么 Sonic 就会向客户发送优惠券短信，或者是鼓励消费者光顾餐厅的促销广告。[43]

  传统优惠券的使用率已经持续下降多年，而手机却能够在消费者接近消费时间点时为消费者提供恰当和适时的促销优惠，这极大地引起了营销界的兴趣。新优惠券的形式多种多样，例如，消费者可以将店内的数字标签拍摄到智能手机中进而查询优惠信息。[44]
- **开发移动营销项目。** 即使是使用最新款的智能手机，手机上网的体验还是同计算机上网有很大差异，例如手机屏幕的尺寸较小，下载时间较长，缺乏一些应用软件（比如 Adobe Flash Player 在 iPhone 上无法应用）。营销者最好将网页设计得简单、整洁和干净，比以往更强调用户体验和导航。[45]

美国营销者可以从国外借鉴很多移动营销的经验。在成熟的亚洲市场，如中国香港、日本、新加坡和韩国，移动营销发展迅速，已经成为客户体验的核心部分。[46]在发展中的亚洲市场，高手机渗透率也使得移动营销市场极具吸引力。作为移动营销的先锋，可口可乐在中国发起了一个全国性的营销活动，发动北京市民以短信的形式竞猜北京一个月内的最高气温，参与者有机会获得一年可口可乐产品的免费供应。在活动进行的 35 天内共吸引了超过 400 万条短信。[47]

尽管越来越多的人将手机视为从娱乐到理财的无所不能的工具，但不同的人对移动通信技术还是持有不同的态度和体验。营销备忘“细分不同的新技术用户”描绘了移动互联网应用在不同人群的数码生活中扮演的不同角色。

营销备忘

细分不同的新技术用户

组名	比例	描述	主要人口统计特征
由移动设备驱动的（39%）			
数码合作者	8%	他们拥有最多的技术资产，数码合作者使用这些资产与其他人合作并分享其创意。他们痴迷于研究信息通信技术如何帮助他们与其他人联络，并且能够非常自信地管理数码设备和信息。	大多数是男性（56%），接近 40 岁，受过良好教育，生活富裕。

续前表

组名	比例	描述	主要人口统计特征
矛盾的网络使用者	7%	无论是用手机发短信还是登录社交网站，矛盾的网络使用者都将移动通信设备视为他们进行社交生活的工具。他们也依赖信息通信技术作为娱乐的手段。但他们对这种联系仍表示担忧：一些人发现他们的移动设备总是受到干扰，许多人认为应该让手机休息一段时间而不是总上网。	主要是男性（60%），他们很年轻（不到30岁），来自不同的种族。
媒体鼓动者，创造者	7%	媒体鼓动者、创造者有着广泛的网络和移动爱好，他们一定会想方设法找到或创造一个热点信息并传播出去。这种社交传播是这群人使用信息通信技术的核心。而作为个人作品或创意输出平台的网络空间则显得不那么重要。	35岁左右的男性（56%），许多都有孩子，中等收入。
流动的一族	9%	流动的一族积极地使用移动设备作为管理他们的社交和日常工作的工具。他们使用最多的是手机的基本应用，如电子邮件和短信，他们发现手机可以很好地安排他们的生活并提高他们的工作效率。	大多数是女性（56%），接近40岁，教育水平高，收入高。
移动菜鸟	8%	这群人在技术资产上的得分较低，但他们真的非常喜爱他们的手机。移动菜鸟大多数是在刚刚过去的一年买的手机，他们喜欢手机能帮助他们很方便地找到其他人。他们很难放弃使用手机。	大多数是女性（55%），年龄在50岁左右，教育水平和收入水平较低。
主流的固定媒体使用者（61%）			
台式机老手	13%	这群年长的经验丰富的网络用户喜欢使用高速的台式机上网以及联系朋友。他们将手机和其他移动设备放在台式机之后。	主要是男性（55%），45岁左右，高学历，高收入。
流动的冲浪者	14%	这类人中的许多人拥有基本的技术资产，例如宽带或手机，但他们使用互联网并不频繁。当他们使用技术时，只是为了基本的信息检索，他们很容易放弃互联网或手机。	主要是女性（56%），40岁出头，中等收入，教育水平中等。
信息阻碍者	10%	这组人中的大多数遭受信息过载之苦，他们认为从上网中减少一些时间是好事。他们固执地使用旧媒体获取信息。	2/3是男性，50岁出头，教育水平中等，收入中低等。
技术中立者	10%	尽管这群人中的大多数都有手机，但他们中的大多数都不是网络的频繁使用者，他们不喜欢手机侵人性。对他们而言，现代设备和服务的使用与否是无所谓的。	主要是女性（55%），接近60岁，低收入，低学历。
无网络者	14%	这群人既没有手机也没有网络设备，年龄较大，收入较低。但其中的一些人有使用信息通信技术的经验；一些人还曾上过网，1/5的人过去有手机。	低收入的年老女性，有很大比例是非洲裔美国人。

资料来源："The Mobile Difference—Tech User Types," Pew Internet & American Life Project, March 31, 2009, www.pewinternet.org/Infographics/The-Mobile-Difference—Tech-User-Types.aspx.

口 碑

消费者每天使用口碑来谈论许多品牌，从媒体和娱乐产品，如电影、电视节目和出版物，一直到食品、旅游服务和零售店等。[48]

公司其实意识到了口碑的力量，暇步士（Hush Puppies）鞋、卡卡圈坊（Krispy Kreme）甜甜圈、轰动一时的电影《耶稣受难记》（The Passion of the Christ）以及最近的卡洛弛拖鞋，都是通过强势的口碑建立起了品牌形象，此外还有美体小铺、帕姆（Palm）、红牛、星巴克和亚马逊等。

积极的口碑优势并不需要广告的推动，而是自然而然发生的，但积极的口碑也是能够被管理和推动的。[49]这对小公司尤其有效，因为客户同小公司之间的个人化关系会更加密切。许多小公司通过将过去花费在报纸、广播和黄页上的费用转而投资于各种形式的社交媒体来闯出名声。Southern Jewelz 是一家近期由一位大学毕业生创办的公司，在积极地使用 Facebook，Twitter 和电子商务软件后，公司的销售额在 6 个月内翻了一番。[50]

正如前文提到的，随着社交媒体的发展，营销有时会把付费媒体和免费媒体区分开来。尽管流行着多种不同的观点，但一般来说，付费媒体是指公司推动的广告、公关和其他促销努力带来的媒体报道。免费媒体是指所有公司没有直接花费资金而获得的公共关系的利益——所有新闻故事、博客、社交网络话题中有关品牌的内容。免费媒体并不意味着完全免费——公司需要在产品、服务和营销上进行投资，在某种程度上引起注意，并引发人们书写和谈论有关该公司品牌的内容和话题，但这笔费用并不是直接用来进行媒体宣传的。

在深入讨论口碑的形成和传播之前，我们先来看看社交媒体是如何促进口碑传播的。为了便于讨论，我们先看看 Intuit 公司是如何使用不同社交媒体的。[51]

Intuit 公司 作为软件行业营销的先锋，Intuit 公司大量的社交媒体营销项目得到了广泛的认可。Intuit 公司奉行小众的传播方法，成立了 QuickBooks 在线社区，该社区只服务于很小的市场受众：只有那些购买了 QuickBooks 2009 软件的客户才能登录该社区，在社区中人们可以交换见解、答疑解惑，社区中 70%的问题都是由其他 QuickBooks 用户解答的。一位会计师曾在网上发布了 5 600 条问题答案。社区还为 Intuit 公司带来了有用的产品反馈信息。Intuit 公司还发起了 TurboTax 竞赛，鼓励人们在 Facebook，MySpace 和 Twitter 上进行产品植入式宣传。Intuit 公司还根据社区网络投票向“热爱本地企业”（Love a Local Business）活动中获奖的本地企业颁发 1 000 美元的奖金。还有多种多样的社交网络活动帮助 Intuit 公司同小企业进行互动。正如公司的一位社交媒体专家所说：“社交媒体是驱动我们公司业务的一个关键趋势……社交媒体使我们能够快速与客户取得联系并建立长久的客户关系。”

□ 社交媒体

社交媒体是消费者之间或消费者同公司之间分享信息、图片、音频和视频信息

的方式。社交媒体允许营销者在网络上建立公共形象并发布公共信息，以及强化其他传播活动的效果。由于社交媒体具有及时性，这就鼓励公司必须始终保持更新状态、发布最恰当的信息。

社交媒体主要有三种平台：(1) 在线社区和论坛；(2) 博客（个人的或 Sugar 和 Gawker 这种博客网络）；(3) 社交网络（如 Facebook，Twitter 和 YouTube）。

在线社区和论坛 在线社区和论坛规模各异且有多种形式。许多社区和论坛是由消费者出于非营利目的自发建立的，与任何公司没有经济关系。其他一些社区和论坛则是由公司出资成立的，其成员通过帖子或即时信息与公司或其他成员讨论关于公司产品和品牌的具体问题。这些在线社区和论坛对公司来说是一个宝贵的资源，它们提供了多种功能，既能收集也能传递关键信息。

在线社区和论坛成功的关键是能够创造将社区成员紧密联系在一起的个人和群组活动。柯达影像画廊（Kodak Gallery）的创意中心（Idea Center）是一个供人们交换有关如何使用柯达数码产品创造个性化礼物和其他创意产品的网络社区。柯达发现这种社区内点对点的推荐带来了更为频繁和更大额的购买消费。[52]苹果公司也运营着大量的讨论组，有些是按照产品线分类的，有些则是按照消费使用和专业使用分类的。这些群组是已过保修期的消费者主要的产品信息来源。

网络社区和论坛中的信息流是双向的，能够为公司提供有用的并且难以获得的消费者信息和见解。在葛兰素史克公司准备推出它的首款瘦身药 Alli 时，它赞助了一个瘦身社区。公司发现从该社区中获得的反馈信息比从传统焦点小组获得的信息更有价值。但研究表明，公司应该避免太过民主化的创新。突破性的创新可能会被最低标准的解决方案所取代。[53]

博客 博客，或者说是时常更新的网络日志，已经成为口碑的重要阵地。目前存在数以百万计的博客，它们多种多样，有些是比较私人化的，针对亲密的朋友和家人，而有些则是为了接触和影响更为广泛的受众。博客的一个显著作用是能够将具有相同兴趣的人聚集在一起。类似于 Gawker Media 这种博客网络为营销者提供了多种选择。例如，在线名人八卦博客 PopSuger 囊括了大量的有关时尚（FabSugar）、美丽（BellaSugar）、浪漫与文化（TresSugar）的博客群，吸引了大量的18～49岁的女性。[54]

公司创立了大量自有博客，并认真地监控其他博客。[55]博客搜索引擎提供对上百万博客的可精确到分钟的分析，以发现人们的最新想法。[56]流行的博客造就了意见领袖的产生。在 TreeHugger 网站，一群博主每月为 350 万消费者追踪绿色消费品，为他们提供视频和参考建议，平均每天发布 35 个帖子。[57]

由于许多消费者浏览博客中的产品信息和评价，联邦贸易委员会也开始采取行动要求博主断绝他们同所推荐产品的营销者的联系。另一个极端是，一些消费者将博客用作对公司残次品和劣质服务进行打击报复的工具。戴尔客户服务的缺陷就被一组“戴尔下地狱”（Dell Hell）的帖子传遍了整个网络。另一位愤怒的客户将 AOL 客服人员粗暴地抗议客户取消其服务的视频放在网络上后，使得 AOL 十分难堪。康卡斯特公司也遇到了尴尬的一幕，网络上的一则视频披露了公司的技术人员在客户的长椅上睡着了。[58]

社交网络 社交网络已经成为 B2B 和 B2C 营销领域的重要力量。[59]主要的社交网站包括 Facebook，世界上最大的社交网站；MySpace，该站点专注于音乐和娱乐；LinkedIn，该站点的目标人群是专业职场人员；以及 Twitter，网站成员可以通过 140 字的短信息进行沟通。不同的网络为公司带来不同的好处。例如，Twit-

ter可以作为一个早期预警系统，可以对客户需求进行快速响应，而Facebook则可以在更深层次引发消费者的参与和讨论。[60]

营销者还在进一步学习如何能够更深入地挖掘社交网络的作用，以及如何能够更好地了解社交网络庞大而又界定清晰的受众群体。在社交网络非营利性质的条件下——用户一般是在寻求与其他人的联系——如何吸引注意力并说服消费者是一个巨大挑战。并且，由于社交网站的内容是由用户自己发布的，广告信息就可能出现在不合适的甚至是攻击性的信息旁边。[61]

然而，做广告仅仅是一种方式。同每个个体用户一样，公司可以加入社交网络并积极参与讨论。开设一个Facebook主页几乎已经成为许多公司的必要条件。Twitter甚至能够为规模极小的公司带来好处。旧金山的小面包房Mission Pie为引发人们对其产品和活动的兴趣，开始发布微博信息，很快就吸引了1 000名粉丝，其销售量剧增。"在微博上关注我"已经成为许多小店门窗上的标语。[62]

尽管主流的社交网络提供覆盖面最广的曝光度，但一些小型的社交网络却能够到达更具体的目标市场，使得有关品牌的相关信息也更有可能被传播出去，就像CafeMom公司一样。[63]

CafeMom公司 CafeMom由其母公司CMI Marketing公司于2006年成立，CafeMom公司的主页Cafemom. com每月的访问量高达670万，而其专营店广告CafeMom plus的网络访问者达到1 800万。访问者会参与到各种不同的为妈妈设立的论坛。网站中的一个论坛是讨论关于婴幼儿在不同的成长期适宜玩什么样的玩具，玩具制造商Playskool适时地给论坛中超过5 000名会员免费赠送了玩具箱，并鼓励性地建议他们多与其他妈妈交流，分享育儿经验，这又给"Playskool学前班"（Playskool Preschool Play group）网站增加了11 600个帖子。"最棒的事情是你从真正的妈妈们那里得到了反馈，"Playskool的母公司孩之宝的媒体总监说道。这些反馈同样也是产品开发过程中的无价之宝。网站的最佳访客就是那些年轻有小孩的中产阶层女性，她们乐于交朋友并寻求好友的帮助，每天在网站上花费的时间超过44分钟。

使用社交媒体 社交媒体使得消费者能够同品牌在前所未有的深度和广度上进行互动。营销者应该尽全力鼓励有意愿的消费者进行有效的参与和互动。尽管社交媒体很有效，它们还是不能成为营销传播的单一渠道。

利用社交媒体、口碑营销和蜂鸣营销都要求公司权衡利弊。请看下面强生公司美林药品营销人员的例子。[64]

美林公司 强生公司的营销人员决定拍摄一个有些开玩笑性质的关于美林的网络视频，视频中的年轻妈妈无论走到哪里都用背带背着孩子，但营销人员忽视了在现实中这种背孩子方法可能给妈妈带来的背痛。当广告在网络上发布数周后，一些生气的妈妈周五晚在Twitter表达了气愤之情，并且整个周末她们都在宣泄不满，并传遍了整个网络。在第二个周一，美林的营销人员就迅速向这些妈妈单独发邮件表达歉意，并将视频替换成了一封道歉信。之后，该公司被批评为屈服于压力并且反应过度。

美林的例子展示了社交媒体的力量和传播速度，但同时也包含它们给公司带来的挑战。然而，现实却是，无论一家公司是否选择社交媒体，互联网都会允许来自消费者和其他组织对公司的审查、批评甚至是恶意中伤。如果能够建设性、深思熟虑地使用社交媒体和互联网，公司至少能够有办法树立一个良好的网络形象，在这种事情发生后，也会有办法补救。[65]

□ 蜂鸣营销和病毒营销

一些营销者非常强调口碑中的两种独特形式——蜂鸣营销和病毒营销。[66]蜂鸣营销让消费者对产品产生兴奋情绪，引起公众的注意，并且通过出人意料或夸张的方式向消费者传递与品牌相关的新信息。[67]病毒营销是口碑的另一种形式，或者可以称之为"鼠标营销"，该种方式鼓励消费者在其他网站上宣传公司的产品、服务或者一切相关的音频、视频以及文字信息等。[68]

在由用户发布内容的网站上，如 YouTube，MySpace 视频以及谷歌视频，消费者和广告商可以上传能够被成千上万人分享的广告和视频。在线视频通常是非常经济的——成本在 50 000～200 000 美元之间——而且营销者对于这类视频也有更多的自由度。

Blendtec 公司　犹他州的 Blendtec 公司最初是通过它的搅拌器和食物研磨器产品而为众人所知的。实际上，直到公司推出了"它能搅拌吗?"的系列滑稽在线视频广告，公司才真正被公众熟悉起来。在视频中，公司的创始人兼首都执行官汤姆·迪克森（Tom Dickson）身穿白色的实验工作服，看似亲切却又面无表情地磨碎了几乎一切东西，从高尔夫球、钢笔到啤酒瓶。这个视频（www. willitblend. com）吸引人之处在于它与当下流行的东西紧密结合。正值 iPhone 上市不久，到处可见 iPhone 的宣传广告，Blendtec 利用这个契机播放了一则视频，迪克森面带微笑地对着镜头说，"我爱我的 iPhone，它几乎能为我做任何事，但是，它能搅拌吗?"于是他把 iPhone 放进搅拌器内，iPhone 被搅成碎片后，迪克森掀起装满一堆 iPhone 残渣的搅拌器的盖子，轻描淡写地说道："iSmoke。"这则视频在 YouTube 上的下载量达到了 350 万次。迪克森也出现在"今日"和其他电视节目中，并且在威瑟合唱团（Weezer）中还担任了一个角色。他还说道，没有什么不能被搅拌，除非是一把铁锹！[69]

和主流观念相反的是，不一定非得是独特的产品才能产生蜂鸣。公司可以促进蜂鸣的产生；并且蜂鸣并不一定非要通过媒体活广告才会发生。[70]一些代理公司就是专为客户创造蜂鸣创意而成立的。宝洁公司在 Tremor 网站上召集了 225 000 名十多岁的青年人，而在 Vocalpoint 网站上则召集了 600 000 名母亲。两组人群聚集在一起的前提都是他们想了解相关产品、得到样品和优惠券，并且将自己的体验同他人和公司进行分享。宝洁公司会选择那些社交范围广阔的人群——Vocalpoint 上的母亲一般都有庞大的社交网络，与一般的母亲每日会同 5 位女性交流相比，Vocalpoint 上的母亲则每天会同 25～30 位女性交流——并且这些人又有很强的意愿同朋友分享产品信息。[71]BzzAgent 公司是另一家擅长制造蜂鸣的公司。[72]

BzzAgent 公司 位于波士顿的 BzzAgent 公司已经建立起了由来自不同地区的 60 万名消费者支持的国际口碑媒介网络，他们都是普通人，并且乐于讨论任何他们认为值得去宣传的产品。公司会将产品、信息和数字工具与不同的消费者相匹配，这可以进一步激发人们在它的社交媒体网站 BzzScapes 上的观点分享活动，信息和观点能够在每位成员的私人交际圈内得到传播。BzzAgent 相信人群和平台的独特组合能够加速口碑的传播并建立长远的品牌形象。BzzAgent 的参与者已经将他们的个人观点和见解向近 1 亿个朋友和家人传播和分享。代理人每完成一次活动，都会写一份报告来描述一下营销热点的内容和本质，以及热点起到的效果。公司宣称蜂鸣是真实可靠的，因为这只需要公司完成恰当的任务，而且没有几个代理人是为了得到几份免费赠品而签约的，同时他们也不会谈论那些他们不喜欢的产品。代理人同样也不会公开他们和 BzzAgent 的关系。公司目前已经完成了数百个项目，其中包括李维斯、安海斯-布希，吉百利，V Guide，百加得（Bacardi），唐恩都乐，Silk，纯果乐，Mrs. Dash 等，还有一些图书的出版，如《魔鬼经济学》（Frea Konomics）、《吃、射击与离开》（Eats，Shoots and Leaves），这两部书都成了畅销书。

在市场上，蜂鸣营销和病毒营销都试图为品牌或其显著特征创建一个“展示橱窗”。一些人认为这些影响更多的是被娱乐的原则所驱动而不是销售的原则所驱动。思考下面这些例子：Quicksilver 公司为青少年推出网上冲浪视频以及冲浪运动的图书；强生和帮宝适都建立了广受欢迎的为父母提供婴儿养护建议的网站；沃尔玛在 YouTube 上投放了怎样省钱的小贴士；灰雁伏特加拥有一个完整的娱乐部门；激浪出版发行了唱片；孩之宝公司与探索频道合作成立了一个电视频道。[73]但是，最终任何病毒营销或蜂鸣营销是否能取得成功都取决于消费者是否愿意同其他消费者探讨有关信息。[74]

□ 意见领袖

沟通与传播的研究人员提出了一种基于社会结构观点的人际沟通理论。[75]他们将社会看成是由许多内部成员之间频繁互动的小团体组成的。小团体内部的成员有很多相似之处，他们之间密切的关系使沟通非常有效，但同时也使该团体不易接纳新观点。如何使一个个小团体变得更为开放，与社会上其他组织或个人分享信息成为极大的挑战。这种开放要靠联络人来帮助实现，联络人的作用就是连接两个或两个以上的群体，但他们又不属于其中任何一个群体；还要靠搭桥者，他们归属于某个群体，而且可以同另一群体的某个人进行联系。

畅销书作者马尔科姆·格拉德韦尔（Malcolm Gladwell）表示，如果想要燃起公众对某一想法的兴趣，需要三个因素。[76]第一个因素是“少数人法则”。有三种人能够使得该想法传播开来。第一种人是行家，他们对大事小事无不精通。第二种人是热心人，他们认识很多人，并且乐于同他人交流。第三种人是推销员，他们拥有天生的说服能力。任何引起行家、热心人和推销员兴趣的主意和想法都很可能被广泛传播。第二个因素是“黏性”。想法必须得到明确的表达才能激发人们的行动，否则“少数人法则”不可能导致自发的传播和蔓

延。第三个因素就是“情景的力量”，它控制着这些蔓延的想法并能够组织起其周围的团体和群体。

并不是所有人都赞同格拉德韦尔的理论。[77]一些营销专家担忧，尽管影响人或领头人能够发起一个趋势，但很多时候，这些人过于内向并与社会隔绝，以至于他们无法把这些新的想法和趋势传播开来。他们建议营销者培养“蜜蜂”，也就是那些并不满足于仅仅知道未来的趋势是什么而是要传播这一趋势的人。[78]实际上很多公司正在想方设法激发那些富有热情的公司品牌宣传者。乐高公司的大使计划（Embassador Program）旨在发动那些最为活跃的消费者，听取他们的意见和反馈。[79]

公司能够刺激个人影响渠道来为公司牟利。营销备忘专栏中的“如何引发蜂鸣之火”就介绍了一些相关的技巧。公司还可以通过追踪网络活动来确定那些能够担当意见领袖的用户。[80]

在未经同意的情况下，消费者可能会对突如其来的人际传播感到厌恶。一些口碑策略能在可接受和不道德间做出很好的平衡。一种有争议的策略就是欺骗性营销，或者称为便衣式营销。这种方式是公司出钱让人们在公众场合匿名地宣传公司的产品和服务，却不披露他们和公司之间的金钱关系。为了推出T681相机手机，索爱公司雇用演员装扮成游客。他们会在景区主动接近其他游客并请求他们使用这款产品帮忙拍照。当游客拿到相机时，演员就有机会同游客谈论相机的优点，但一旦骗局被识破，人们就会非常反感。[81]喜力公司（Heineken）则使用了另一种方法，该策略成功地将一个公认的骗术变成了一个巨大的公关胜利。[82]

营销备忘

如何引发蜂鸣之火

尽管许多口碑的影响超出了营销者的控制范围，但营销者还是可以采取一些措施来提高积极蜂鸣的可能性。

● 找到具有影响力的个人和公司，在他们身上投入更多的精力。技术上来说，具有影响力的可能是大公司、行业分析员或记者，也可能是政策的制定者，还可能是公司产品的早期使用者。

● 向关键的人提供产品样品。两位儿科医生开设了一家MD Mom商店来营销婴儿护肤产品。他们大方地向医生和妈妈们发放免费产品，一起在他们所关注的互联网论坛上谈论有关该产品的情况。他们的策略成功了——公司在运营的第一个月就实现了全年的销售目标。

● 同社区内有影响力的人搞好关系，如DJ、团体领导人或女性组织领导人。福特公司在预发布嘉年华（Fiesta）汽车的营销活动时，邀请了100位精心挑选的年轻人或者说是“千禧一代”来同嘉年华汽车共同生活6个月。选拔的标准是候选人有使用博客和社交网站的经历，需要提交一个反映他们渴望冒险生活的视频。6个月后，广告活动视频在YouTube上被观看达430万次，在Flickr上达到50万次，在Twitter上的曝光率达到300万次。活动共计吸引了5万名潜在客户，而其中97%都没有购买过福特汽车。[83]

● 发展口碑推荐渠道来开发新业务。专业人员需要经常鼓励客户向别人推荐他们的服务。Weight Watchers公司发现现有客户的口碑推荐会对公司业务产生巨大的影响。

● 向客户提供他们愿意传播的信息。公司不应该直接告诉客户让其帮助公司进行媒体宣传，而是最好确保客户能够简单地、满意地从邮件或博客中截取相关信息。信息必须是原始和有用的。信息的原始性会提高口碑传播的数量，而有用性则会决定口碑是积

极的还是消极的。

资料来源：Matthew Dolan, "Ford Takes Online Gemble with New Fiesta," *Wall Street Journal*, April 8, 2009; Sarit Moldovan, Jacob Goldenberg, and Amitava Chattopadhyay, "What Drives Word of Mouth? The Roles of Product Originality and Usefulness," *MSI Report No.* 06-111 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2006); Karen J. Bannan, "Online Chat Is a Grapevine That Yields Precious Fruit," *New York Times*, December 25, 2006; John Batelle, "The Net of Influence," *Business 2.0* (March 2004): 70; Ann Meyer, "Word-of-Mouth Marketing Speaks Well for Small Business," *Chicago Tribune*, July 28, 2003; Malcolm Macalister Hall, "Selling by Stealth," *Business Life* (November 2001), pp. 51-55.

喜力公司 对于欧洲的年轻男性来说，没有什么比足球更重要了。喜力公司抓住了这一点。在皇家马德里（Real Madrid）对AC米兰的比赛之际，喜力举办了一场假冒的古典音乐会。他们要求球员的女友、老板和其他专业人士作为这场恶作剧的观众。超过1 000名热心的AC米兰球迷被邀请参加演出。当他们开始蹩脚地演奏后，背后的大屏幕出现了文字，说明这完全是一场恶作剧。紧接着大屏幕就开始转播比赛了。当时，有超过150万名观众通过天空体育台观看到了这一场景。喜力啤酒关于这一活动的网站也迎来了500万访客。接下来的公关和口碑宣传使这一活动家喻户晓。

□ 测量口碑的效果[84]

研究和咨询公司凯利菲（Keller Fay）发现尽管80%的口碑是在线下形成的，但很多营销者还是专注于口碑的在线影响，因为在线上通过广告、公关或数字服务机构对效果进行追踪是比较容易的。[85]佳得乐就成立了一个“任务控制中心”——就像广播电台的控制室——对社交网络上的品牌信息进行夜以继日的监控。

通过人口统计信息或者代理服务器和插件，公司能够监控到客户何时发表博客、评论和帖子；何时分享、链接和上传资料；何时交友、跟帖和更新资料。通过这些追踪技术，可以将有用的信息卖给广告商，可以确切地知道“在过去24个小时全美100万人中，14～24岁之间在上传、写博客、评分、分享或评价娱乐节目的女孩都是谁”。[86]

杜邦公司使用多种测量网络口碑的方法，例如，活动的范围（活动所能达到并接触到的范围）、速度（活动传播的速度）、声音份额、声音份额扩大的速度、是否能引发积极的情绪、信息是否容易理解、是否相关、是否具备可持续性（而不是一次性交易），以及信息从源头能传播多远。

其他的一些研究人员则更专注于描绘口碑源头的特征。例如，一组研究人员希望从三个维度评价博客：相关性、情感性和权威性。[87]

设计销售团队

最早和最原始的直销方式就是拨打销售电话。为了定位目标群体，将他们发展成客户并拓展业务。大多数产业用品公司都十分依赖专业的销售人员，或者雇用销

售代表和代理商。许多消费品公司也使用直销人员，这类公司包括好事达、安利、雅芳、玫琳凯、美林以及特百惠等。

美国公司每年在销售团队和相关物资上的花费超过 1 万亿美元——这比其他任何促销方式都要多。超过 10%的销售岗位需要全职工作者，其中包括营利和非营利的销售。[88]例如医院和博物馆，就通过资金筹集人来与捐赠人和募捐者取得联系。对于许多公司来说，销售团队的表现至关重要。[89]

SoBe 公司　生产营养加强型茶及果汁饮料的 SoBe 公司的创始人约翰·贝洛，为 SoBe 公司建立了一支优秀的销售队伍并为品牌成功立下了汗马功劳。他骄傲地宣称公司拥有 150 名具备高水平销售技巧和持续销售努力的销售人员，这使得公司实现目标，达到巅峰。即“在现场的销售竞赛中，SoBe 公司销售人员人数众多且在大街小巷经常可见，他们总是激情饱满”。SoBe 的销售人员活动在销售链的各个层面上：在分销层面，与分销商稳定地沟通，使得 SoBe 比其他品牌赢得更多的资源；在下游销售商层面，SoBe 的高层销售人员与 7－11 便利店、好市多和西夫韦等公司保持良好的私人关系；在零售终端层面，SoBe 的销售团队总是能够深入到货架摆放、清点货物、产品陈列这样具体的工作中。用贝洛的话说就是，任何企业获得成功的基本前提就是销售的执行情况。

尽管没有人质疑销售团队在营销计划中的重要性，但公司却对不断上升的销售团队成本非常敏感，想要维持一个销售团队需要支出包括薪水、佣金、奖金、差旅费和其他福利等。很自然地，公司开始通过更好的选拔、培训、监管、激励和补偿措施来提高销售团队的业绩表现。[90]

销售代表一词涵盖了六个职位，从需要创造力最少的职位到最多的职位[91]：

1. **配送人员**。这类销售人员的主要任务就是配送货物（水、燃料、汽油）。
2. **订单人员**。内部订单人员（在柜台后工作）以及外部订单人员（同超市经理打交道）。
3. **传播人员**。这类人员并不需要去争取订单，而是帮助公司建立良好形象，教育现有的和潜在的客户（药品推销员就代表着一家药店的形象）。
4. **技术人员**。具有高技术水平的销售人员（工程销售人员主要就是客户的咨询顾问）。
5. **需求制造者**。依靠使用创意销售方法销售有形产品（真空吸尘器、清洁刷以及家居产品）或无形产品（保险、广告服务和教育）的销售人员。
6. **解决方案的提供者**。这类销售人员的专长是利用公司产品和服务系统（例如计算机和沟通系统）为客户解决问题。

销售人员是公司同客户联系的桥梁。在设计销售团队时，公司必须确定销售团队的目标、策略、结构、规模和薪酬（见图 19—3）。

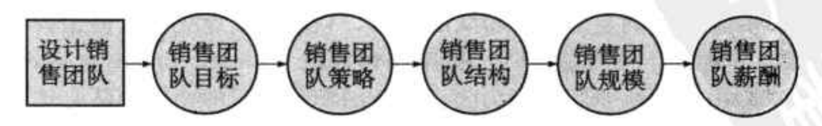


图 19—3　设计销售团队

□ 销售团队的目标和策略

销售团队那种每天“除了销售还是销售”的时代已经过去。销售代表需要知道如何诊断客户的问题并帮助客户提出改进现状的解决方案。

公司需要确定具体的销售团队目标。例如，一家公司可能想要它的销售代表花费 80%的时间在已有客户身上，20%的时间在目标群体的身上，85%的时间在已有产品上，15%的时间在新产品上。除了销售的环境外，销售人员还需要或多或少地完成下面的任务：

- **探寻**。寻找顾客和销售机会。
- **目标选择**。在潜在客户和已有客户之间分配时间。
- **沟通与传播**。传播有关公司产品和服务的信息。
- **销售**。接近、展示、回答问题并消除异议，以及最终完成销售任务。
- **服务**。为客户提供多种服务——接受客户的问题咨询，提供技术支持，节省开支和速递产品等服务。
- **收集信息**。开展市场调查并进行深入挖掘分析。
- **分配**。在产品短缺时确定为哪些客户供货。

为了控制成本，大多数公司采取了杠杆销售团队的模式。在这种模式下，公司使用销售代表帮助公司向大客户销售复杂、定制化的产品，同时使用公司内部的销售人员和网站进行低端销售。每个销售人员只负责几个客户，并根据关键客户业务的增长情况获得奖励。而业务拓展、计划书撰写、订单执行和售后服务则交由其他人完成。这与希望销售人员向每个可能的客户进行销售大不相同。向每个可能的客户销售是基于地理位置安排销售人员的普遍缺点。[92]

公司必须用战略的眼光部署自己的销售团队，能够使得公司在恰当的时间以恰当的方式接触到恰当的客户。销售团队扮演着客户经理的角色，他们在买家和卖家之间起到良好的沟通作用。销售越来越需要团队合作以及其他部门的支持，例如公司的高管，尤其是当全国性的销售或大宗买卖出现问题时；技术人员，他们在产品销售之前、之中和之后提供信息和服务；客户服务代表，他们向客户提供安装、维护和其他服务；以及办公室职员，其中包括销售分析员、订单稽查员以及助理人员等。[93]

为了保持营销的连续性和聚焦性，销售人员需要知道如何分析销售数据，测算市场潜力，获得市场情报以及开发营销策略和计划。尤其是当他们处在销售管理高层的时候，他们更加需要科学的营销技能。营销人员认为，如果销售团队能够像理解和认识销售那样对营销有所感悟，那么长期来看，销售团队会更有效率、更加成功。而实际中，很多时候营销和销售部门会产生争执：销售团队抱怨营销人员没能拓展足够的新业务机会，而营销人员则抱怨销售人员没能将机会转化为销售订单（见图 19—4）。如果两者之间能够改善沟通和增进合作，那么二者都可以增加收入和利润。[94]

一旦公司确定了销售团队的战略，它就可以建立自己的销售团队了：直属销售团队和契约合同销售团队。**直属销售团队**（direct company sales force）（公司自有）是由全职或兼职的只为公司服务的职员组成的销售团队。这些内部的销售人员在公司内通过电话指导业务进行，接待潜在客户的拜访，并直接访问客户。**契约合同销售团队**（contractual sales force）指那些根据销售业绩获得佣金的销售人员，如厂商代表、销售代表、经纪人。

销售人员：我需要新业务机会，但营销人员从来不给我提供好的销售机会。没有好的业务机会，我们如何能获得新业务？
营销人员：我们已经上交了许多潜在销售机会，它们就在系统里。销售人员为什么不去拜访这些潜在客户？
销售人员：我没有可卖的东西。营销人员在做什么？在将客户交给我们之前，他们为什么不搞清楚客户想要什么？为什么他们不给我容易卖的产品？
营销人员：销售人员为什么不出去推广我们的新营销方案？他们怎么能妄想不做工作而是等着顾客送上门来？
销售人员：我们的人在日常事务管理和文字工作上花费了太多的时间。我需要他们外出销售。
营销人员：我们需要信息来想出新方案。打几个字能花多少时间？难道他们不知道他们自己的客户吗？
销售人员：我恐怕无法完成我的销售目标了。营销人员在浪费我的时间。我宁愿有更多的销售代表。
营销人员：我又如何实现我的目标？销售人员一点帮助都不提供，我的人手不够。

图 19—4　一个假设的销售人员和营销人员之间的（不合作）对话

资料来源：Based on a talk by Scott Sanderude and Jeff Standish, "Work Together, Win Together: Resolving Misconceptions between Sales and Marketing," talk given at Marketing Science Institute's *Marketing, Sales, and Customers* conference, December 7, 2005.

□ 销售团队结构

销售团队的战略在某种程度上也决定了销售团队的组织结构。如果公司向一种终端行业销售单一的某种产品，而该行业的各个客户分布于不同的地理位置，那么公司应该采用区域性的组织结构。而向许多不同类型的客户销售不同产品的公司则需要采用产品型或市场型结构。一些公司则需要更加复杂的结构。例如，摩托罗拉管理四种类型的销售团队：（1）由技术人员、应用程序人员和质量工程师以及客服人员组成的战略性市场团队，他们主要负责大客户；（2）一个负责不同地区成千上万消费者的地域销售团队；（3）一个负责拜访和培训摩托罗拉经销商的经销商销售团队；（4）一个负责电话营销与接受电话和传真订单的内部销售团队。

一个组织结构既定的公司需要随着市场和经济形势的变化改变它的销售团队结构。商用智能软件公司 SAS 将它的销售团队按照行业进行重组，分为银行、券商和保险公司，这种分组带来了业务收入 14%的上升。[95] 营销洞察专栏中的“大客户管理”讨论了一种特殊形式的销售团队结构。

营销洞察

大客户管理

营销者一般会挑选出大客户（也叫关键客户、全国性客户、全球性客户或者公司客户）。这些客户都是至关重要的，它们会有自己的不同部门，分布在不同地区，采用统一的采购价格，各地区的服务也是协调进行的。大客户经理（MAM）通常向全国销售经理直接汇报工作，大客户经理同时还监督手下的销售代表拜访他们所在区域的客户。一般的公司管理着大约 75 个大客户。如果一家公司有多个大客户，公司就很可能成立一个大客户管理部门，其中会有多个大客户经理，平均每个人管理 9 个大客户。

大客户通常由一个战略客户管理团队来管理，这个团队的成员来自不同的职能部门，整

合了新产品开发、技术支持、供应链、营销活动以及多渠道沟通来覆盖客户关系的各个方面。宝洁公司在阿肯色州的沃尔玛总部本顿维尔市就专门设立了一个战略客户管理团队，团队中的 300 名职员同沃尔玛团队共同合作来提高双方绩效。这种合作在全球各地的沃尔玛总部都存在，如欧洲、亚洲和拉丁美洲。宝洁非常赞赏双方的这种合作关系，这种合作关系为宝洁节省了数十亿美元的开支。

大客户管理正在持续发展和成长。随着公司并购带来的买家集中度的提高，我们经常会看到少数几个买家就占到了公司销售的大多数。许多公司开始集中采购，这使得它们拥有更大的议价能力。随着产品变得越来越复杂，买家公司中越来越多的团体参与到了采购过程中。因此一个传统意义上的销售人员可能就不具备有效地向大客户销售的能力、权限或覆盖面。

在选择大客户时，公司会关注那些购买量大（尤其是购买那些高利润产品）、购买集中、要求在不同区域进行高水平服务、价格敏感并希望建立长期关系的客户。大客户经理的职责包括同客户进行单点联系、开发和提升客户业务量、了解客户决策过程、确定提升附加值的机会、提供竞争对手情报、进行销售谈判以及安排客户服务。

许多大客户更希望得到的是附加价值而不是价格优惠。他们更喜欢这种全身心投入的专门的一对一联系；单独账单；特别保障；电子数据的交换和分享；优先发货；定制化产品；以及高效的维护、修理和升级服务。这些就是公司的商誉价值。与评价大客户业务的人建立私人关系，并且让其看到该业务成功的可能性和既得利益，才是保持客户忠诚的必要条件。

资料来源：Noel Capon, Dave Potter, and Fred Schindler, *Managing Global Accounts: Nine Critical Factors for a World-Class Program*, 2nd ed. (Bronxville, NY: Wessex Press, 2008); Peter Cheverton, *Global Account Management: A Complete Action Kit of Tools and Techniques for Managing Key Global Customers* (London, UK: Kogan Page, 2008); Malcolm Mcdonald and Diana Woodburn, *Key Account Management: The Definitive Guide*, 2nd ed. (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2007); Jack Neff, "Bentonville or Bust," *Advertising Age*, February 24, 2003. More information can be obtained from SAMA (Strategic Account Management Association) and the *Journal of Selling and Major Account Management*.

□ 销售团队规模

销售代表是为公司创造价值最多，也是最宝贵的财产。增加销售人员可以增加销售量，但同时也增加了成本。一旦公司确定了想要接触到的客户数量，就可以使用工作量方法来确定销售团队的规模。这种方法有五个步骤：

1. 根据年销售量将客户分成不同规模的组别。
2. 为每一客户组设定合适的拜访频率（每年访问的次数）。
3. 将每个组内客户的数量乘以相应的拜访频率，得到每年每个地区的总工作量。
4. 确定每年每个销售代表平均能够访问客户的次数。
5. 用总访问量除以每位代表能访问的数量，得到需要的销售代表总数。

假设公司估计其总计有 1 000 名 A 类客户，2 000名 B 类客户。A 类客户每年需要 36 次访问，B 类客户每年需要 12 次访问，那么，公司需要销售团队每年访问 60 000 次。如果全职代表平均每年可以进行 1 000 次访问，那么公司总计就需要 60 位销售代表。

□ 销售团队薪酬

为了能够吸引顶级的销售代表，公司必须建立一套有吸引力的薪酬制度。销售代表期望的是规律性的基本收入，因突出业绩而获得的额外奖励以及根据工作经验和资历做出调整的公平工资。管理者则希望可控、经济而又简单的薪酬体系。这两方面的目标存在一些冲突和分歧。因此不同行业之间薪酬体系存在极大的区别就不足为奇了，甚至在同一行业也是如此。

公司必须量化销售团队薪酬结构中的四个要素。首先是固定金额，也就是薪水，满足收入稳定性的需求。其次是浮动金额，无论佣金、奖金还是红利部分，都是为了激励和奖励销售人员。费用补贴能够补贴销售人员在差旅和会见客户时的支出。福利包括带薪假期、生病和事假补贴、退休金以及保险等，目的是为销售人员提供安全稳定的需求和工作满足感。

固定薪酬在非销售性质的工作中十分普遍，而对于技术上更加复杂也更加需要团队合作的销售工作来说，固定薪酬也同样十分常见。浮动性薪酬在销售是周期性的或者销售取决于个人表现的情况下最为适用。固定和浮动薪酬决定了三种基本的薪酬计划——单纯薪水、单纯佣金和薪水与佣金的混合。一项调查显示，超过半数的销售代表的总薪金中超过 40%的部分属于浮动薪酬。[96]

单纯薪金计划提供给销售人员稳定的收入，鼓励他们完成非销售性的活动，但同时也降低了他们开发新客户的积极性。从公司的角度来看，这些计划代表了管理的简便性，但同时却不利于销售。单纯的佣金计划则会吸引高水平的销售人员，提供更高的激励，需要较少的监管，并且可以控制销售成本。但负面因素是，这种计划强调销售业绩，而忽视了关系的建设。佣金和固定薪水结合的方式则能够同时汲取两者的优势，同时又能降低两者的缺陷。

固定和浮动薪酬混合方案将其中的浮动部分与广泛的战略目标相结合。目前的一个趋势是，不再强调销售额，而是强调毛利润、客户满意度和客户留存率。其他公司的做法是，会在一定程度上根据整个销售团队甚至是全公司的业绩来确定销售代表的薪酬，这是为了鼓励他们团结一致为公司的总体利益工作。

■ 管理销售团队

在公司招聘、选拔、培训、监管、激励和评估销售代表方面，有多种策略和程序可供公司参考（见图 19—5）。

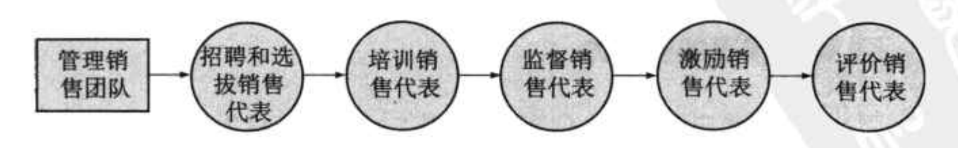


图 19—5　管理销售团队

□ 招聘和选拔销售代表

组建成功销售团队的核心之处就在于选拔优秀销售代表的方法。一项调查显示，排名前 25%的销售代表会为公司带来 52%的收入。如果雇用了不合适的人员，将会造成巨大的浪费。所有行业的销售代表平均年流动率接近 20%。销售代表的流失会导致销售额的流失，重新招聘和培训的成本增加，与此同时，也会给其他销售代表增加工作负担。[97]

在管理层确定了选拔标准之后，招聘就要开始了。人力资源部门可以让现有的销售代表推荐，或者使用就业中介，发布工作广告，以及接触大学毕业生。选拔过程可以是一场简单的非正式面试，也可以是一次长时间的考试加面试的选拔。

研究表明销售业绩似乎同下面这些因素的关系不大：背景和经验因素、目前的状态、生活习惯、态度、认可和技能等。更好的预测指标是考试和评估中心检测的混合结果，其中，评估中心会模拟工作环境，做出申请者是否能适应他们将要工作的环境等的评价。[98]尽管正式考试中的分数仅仅是一系列重要因素（包括个性、介绍信、工作经历、面试反应等）的一部分，但这个分数还是被很多公司看重，如 IBM、保诚、宝洁等。吉列认为考试分数高的候选人日后的流失率低，并且分数能够很好地反映新销售代表日后的成长过程。

□ 培训和监督销售代表

如今，消费者都希望销售人员有深入全面的产品知识，能够增添产品的新意，并且高效而可信。这些需求要求公司在销售人员培训上加大投入。

新销售代表可能会花费几周到数月的时间参加培训。在产业用品行业，平均的培训周期是 28 周，服务类公司为 12 周，而消费品公司是 4 周。培训时间因销售任务的复杂程度和招聘类型的不同而不同。对于所有的销售工作来说，从新手完全成长为熟练的销售人员，需要的时间比以往任何时间都长，27%的人需要 3～6 个月，38%的人需要 6～12 个月，28%的人需要 12 个月以上。

新培训方法不断涌现，例如使用音频和视频录像、播放 CD、软件学习、远程教育、电影短片等。有一些公司还会使用角色扮演的方法和敏感性、移情训练的方法来帮助销售人员熟悉同客户打交道的状态和感觉。

以佣金形式得到报酬的销售代表通常受到的监督也较小。而那些接受固定薪水并且有固定数量客户的销售代表则会受到更多的监管。对于采用多层次销售的公司，如雅芳、莎莉、维珍等，独立分销商会管理其自有的销售团队来帮助公司销售产品。这些独立的契约商或销售代表不仅仅通过自身的销售业绩获得佣金，还有一部分佣金来自他们自己招聘和培训的销售人员的业绩。[99]

□ 销售代表的生产力

公司每年应该拜访一位客户多少次？一些研究认为，如今的销售代表在不赚钱的小客户身上花费的时间太多，他们应该更加专注于那些赚钱的大客户。[100]

客户开发的规范　如果对销售代表听之任之，他们可能会将自己的大部分时间用于现有客户，因为现有客户是实实在在的客户资源。因此，公司一般会要求销售

代表在开发新客户上花费一定的时间。Spector Freight 公司要求它的销售代表花费 25%的时间去开发新客户，如果访问后仍没有成功，则可放弃。一些公司依靠传播信息的销售团队来开发新客户。

有效地利用销售时间　最佳销售代表会有效地管理时间。时间任务分析能够帮助销售代表知道他们应该如何利用他们的时间，以及他们如何才能提高工作效率。在每天的工作中，销售代表花费时间来计划、出差、等待、销售并进行一些行政管理工作（例如撰写报告和报账；参加销售会议；同公司其他人探讨生产、送货、结账以及销售业绩等）。这就难怪销售代表在实际销售工作中花费的时间很少，只占总工作时间的 29%。[101]

公司一直在为提高销售工作的效率而不懈努力。[102]为了降低成本、减少对外部销售团队的需求并充分利用信息技术的创新应用，许多公司开始增加内部销售团队的规模和职责范围。

内部销售人员有三种：技术支持人员，提供技术信息并回答客户的技术问题。销售助理，为外部销售人员提供文档书写方面的帮助，提前拨打电话确认预约，进行客户信誉核对，跟踪一个订单，以及回答客户与业务相关的问题。电话营销员，通过拨打电话寻找新客户，评估这些客户的价值，并将他们发展为公司客户。电话营销员每天可以给 50 位客户拨打电话，而外部销售人员每天只能访问 4 位客户。

内部销售团队使得外部销售人员从繁重的事务性工作中解放出来，这样他们就能够在大客户上投入更多的时间，转化更多的潜在客户，为顾客的设备安装电子订货系统，争取更多的总括订单和合同。内部销售人员则花费更多的时间来检查库存、跟踪订单，并联系小客户。外部销售代表大多数享受激励性质的薪酬待遇，而内部销售代表则主要依靠薪水或薪水加奖金的形式。

销售技术　如今销售人员已经真正地步入了电子时代。不但销售和库存信息的传输更加快捷，而且销售经理和销售代表也能够使用以计算机为基础的决策支持系统。使用笔记本电脑，销售人员可以随时查看有价值的产品和客户信息。仅仅敲击几个字母，销售人员就可以了解客户的背景信息，向客户讲述事先写好的推销内容，接受订单以及解决客户服务方面的事宜，还可以赠送样品、产品图册和其他材料。

对于销售代表来说，最有价值的电子工具就是公司的网站，网站最有用的应用就是作为开发客户的工具。公司网站可以帮助公司确定同每个账户的关系，确定哪些业务需要私人客户访问。网站为其自动识别的潜在客户发送产品信息介绍，这一做法增加了获得第一笔订单的可能性。对于更为复杂的交易，网站为买家提供了与卖家沟通的方式。通过互联网支持的关系营销进行销售，销售代表无须在现场解决问题，这极大地节约了销售代表的时间，使他们能花更多的时间在那些需要面对面解决的问题上。

□ 激励销售代表

大多数销售代表都需要鼓励和特别奖励，尤其是那些每天都面临工作挑战的销售代表。[103]大多数营销者都认为销售人员的工作积极性越高，他们付出的努力越多，业绩、奖励和满意度也越好——反过来所有的这些都会进一步提升销售人员的积极性。

内在和外在的奖励　营销者强调内在和外在的奖励形式。一项研究表明，给员

工最大价值的奖励形式包括升职、个人成长和成就感。[104]而价值最小的奖励形式是被人尊重、安全感和认可。换句话说，销售人员对于那些能促成自身进步和满足内在需求的奖励和机会最为认可，而对称赞和安全感这类回报的认可较小。一些公司还利用销售竞赛来提高销售人员的努力程度。[105]

销售配额 许多公司根据年度营销计划制定年销售额度，包括金额、总数、毛利、工作量和活动以及产品类别。薪酬通常是和配额完成的程度联系在一起的。公司首先进行销售预测，它是确定生产计划、职员规模和资金需求的基准。管理层接下来为不同的地区和范围分配销售份额，这一份额通常比此前的计划要高，这是为了鼓励经理人员和销售人员尽其所能地开展工作。即使他们没能达成配额的要求，公司也有可能完成年初制定的销售预期目标。

每一地区的销售经理将销售配额分配给销售代表。有时一位销售代表的配额会较高，这是为了鼓励他全力以赴地工作，有时候则会较低，这是为了帮他树立信心。一个普遍的观点认为，一位销售人员的配额至少要等于上一年的销售额，再加上特定地区销售潜力和上一年销售差异的浮动部分。销售人员的抗压能力越强，这一浮动部分的比例就应该越高。

完成配额的明智之举是将销售代表的精力集中在那些更加重要、利润更高的产品上。当公司推出几种新产品时，销售代表就很难在旧产品上实现他们的销售配额。公司需要在新产品发布时扩充它的销售团队。

制定销售配额也会带来问题。如果公司低估了销售代表的能力而使他们轻而易举地完成了任务，那么公司就支付了过高的薪水。如果公司高估了他们的能力，销售人员就会发现很难实现他们的配额，会因此感到沮丧，甚至半途而废。另一个问题是配额可能会驱使销售人员追求尽可能多的业务量——这通常会导致对相关服务的忽视。公司虽然获得了短期利益，但却损失了长期的客户满意度。正是由于这些原因，一些公司放弃了配额制度。甚至连风光无限的甲骨文公司都改变了销售人员的薪酬制度。

甲骨文公司 甲骨文公司是世界第二大软件制造公司，为了找出销售萎缩的原因以及客户真正的关注点，公司对其销售部门进行了全面的分析。近年来，随着公司规模的快速扩张，以及人力资源、供应链、客户关系管理等系统的多样化和复杂化，使得销售代表不能像以前那样，仅凭个人就能向客户销售所有的甲骨文产品。公司对销售方式进行了重组，让每位销售人员只专注于有限的几项产品。为了改变销售团队长久以来急功近利的形象，公司调整了佣金在整个薪酬中所占的比重，由原来的2%～12%下降到4%～6%。公司还采用和推广了指导销售人员同各种渠道友好相处的指南，其中包括渠道经销商、独立的软件销售商、中间商、整合者和提升附加值的中间商。甲骨文为了让这些合作者认为该公司是稳定和可信赖的，推出了六条准则，要求销售人员同这些伙伴真诚合作并尊重它们在销售环节中所处的位置和创造的价值。[106]

□ 评价销售代表

我们已经从销售监督的角度讨论了激励问题——管理者怎样告知销售代表他们

应该做什么以及如何激励他们工作？但是好的激励还需要好的反馈，也就是说要经常从销售代表那里得到信息并评估其表现。

信息的来源　最重要的关于销售代表的信息来源就是销售报告。此外还可以通过其他途径获取一些额外的信息，如个人观察、销售人员自我报告、客户来信和抱怨、客户调查以及同其他销售代表交谈。

销售报告分为行动计划和行动结果总结。前者的一个最好的例子就是销售人员的工作计划，销售代表提前一周或一个月提交计划，描述自己计划拜访的数量和路线。这份报告迫使销售人员提前制定他们的工作计划并告知管理者他们的行踪。这为比较他们的计划和实际成果提供了基础，或者说检验他们"计划工作和执行计划"的能力。

许多公司要求销售代表提交年度地区营销计划，包括他们需要在现有客户的基础上开发新客户和新业务的计划。销售经理会分析这些计划，给出建议，并且据此制定销售配额。销售代表将已经完成的活动写入访问报告中。销售代表还会提交费用支出报告、新业务报告、业务损失报告以及对于当地业务和经济形势的研究报告。

这些报告为销售经理制定关键的销售业绩指标提供了初始数据：（1）平均每位销售人员每天访问次数；（2）平均每次访问的时间；（3）平均每次访问带来的收入；（4）平均每次访问的成本；（5）每次访问的招待费用；（6）每百次访问中获得订单的百分比；（7）平均每个时期新客户的数量；（8）平均每个时期客户流失的数量；（9）销售团队成本在总销售额中所占比重。

正式评估　销售团队报告以及其他的观察一起为评估提供原始材料。一种形式的评估是，将当前的表现同过去的表现进行比较。表 19—1 中给出了一个例子。

表 19—1　　**销售代表业绩评价表**

区域：米德兰 销售代表：约翰·史密斯	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
1. 产品 A 的净销售额（美元）	251 300	253 200	270 000	263 100
2. 产品 B 的净销售额（美元）	423 200	439 200	553 900	561 900
3. 总净销售额（美元）	674 500	692 400	823 900	825 000
4. 产品 A 配额比例	95.6	92.0	88.0	84.7
5. 产品 B 配额比例	120.4	122.3	134.9	130.8
6. 产品 A 的毛利润（美元）	50 260	50 640	54 000	52 620
7. 产品 B 的毛利润（美元）	42 320	43 920	55 390	56 190
8. 总毛利润（美元）	92 580	94 560	109 390	108 810
9. 销售费用（美元）	10 200	11 100	11 600	13 200
10. 销售费用占总销售额百分比	1.5	1.6	1.4	1.6
11. 访问数量	1 675	1 700	1 680	1 660
12. 每次访问成本（美元）	6.09	6.53	6.90	7.95
13. 平均客户数量	320	24	328	334
14. 新客户数量	13	14	15	20
15. 流失客户数量	8	10	11	14
16. 平均每位客户销售额（美元）	2 108	2 137	2 512	2 470
17. 平均每位客户毛利润（美元）	289	292	334	326

从表 19—1 中，销售经理可以得到很多关于销售代表的信息。总销售额每年都在增长（第 3 行）。但这并不意味着这位销售代表的工作很出色。产品分类项显示，他对产品 B 的销售推动要远超过产品 A（第 1 行和第 2 行）。根据分配给他的两个产品配额（第 4 行和第 5 行），他所增加的产品 B 的销售是以牺牲产品 A 的销售为代价的。而根据毛利润来看（第 6 行和第 7 行），公司销售 A 比销售 B 更赚钱。因此，这名销售代表很可能是以牺牲高利润产品为代价推动低利润产品的大批量销售。尽管该销售代表使 2010 年的总销售额比 2009 年提高了 1 100 美元（第 3 行），但毛利润却下降了 580 美元（第 8 行）。

销售费用（第 9 行）一直稳定增长，虽然看起来总支出在销售总额中的比重得到了控制（第 10 行）。访问数量的增长并不能代表总费用的增长（第 11 行），尽管这可能是由发展新客户带来的（第 14 行）。可能在开发新客户时，这位代表忽视了现有客户，这一点可以从逐年上升的年流失客户数量中看出（第 15 行）。

最后两行显示每位客户的平均销售额和毛利润的水平和增长情况。这些数据在同公司整体的平均数据比较时就能够说明问题了。如果这位销售代表平均每位客户的毛利润低于公司的平均水平，那么他可能就在利润低的客户身上花费了太多时间，或者在每位客户身上花费的时间不足。年访问总数（第 11 行）表明他比一般销售人员的年访问量要少。如果这位销售人员所处区域的访问路程和其他区域类似，就说明这位代表没有全日制工作，或者在销售计划和路线制定方面存在问题，再或者是在某个客户身上花费了太多时间。

即使在追加销售额方面很有效率，销售代表也并不一定会获得较高的客户评价。他的成功可能是由于竞争对手的销售人员太差，或者是产品较好，再或者是不喜欢的销售代表的那些客户总是被新客户所取代。经理人员可以听取客户有关销售人员、产品和服务的评价，他们可以给客户发邮件、寄问卷或者打电话。销售代表可以分析一次销售访问的成功或失败，以及他们如何能够提高下一次访问成功的几率。他们的表现可能同内在因素（努力程度、能力和策略）相关，也可能同外在因素（任务和运气）相关。[107]

人员销售的原则

人员销售是一门古老的艺术。如今，优秀的销售人员比以往任何时候都有更好的直觉。公司每年都投入巨资来培训销售人员，传授他们客户管理和分析的方法，将他们从被动的订单接受者变成主动的订单获取者。销售代表被传授 SPIN 方法来与顾客建立长期的关系，具体的问题如下[108]：

1. **情景问题**（situation questions）。这类问题是关于现实的询问，或者是关于买家现有状况的询问。例如，“你在用什么系统给顾客开发票？”
2. **难点问题**（problem questions）。这涉及买家经历的问题、困难和不满意。例如，“系统哪部分出错了？”
3. **暗示问题**（implication questions）。这些问题是关于买家问题、困难和不满意带来的后果和影响。例如，“这个问题会如何影响你们的生产力？”
4. **需求—收益问题**（need-pay off questions）。这类问题是用来询问提出的解决方案的价值或者效果的。例如，“如果公司能够帮助你减少 80%的错误，你将会节约多少成本？”

绝大多数销售培训都认可任何有效的销售所包含的一些的步骤。我们在图 19—6 中列出了这些步骤，接下来将讨论它们在实际销售中的应用。[109]

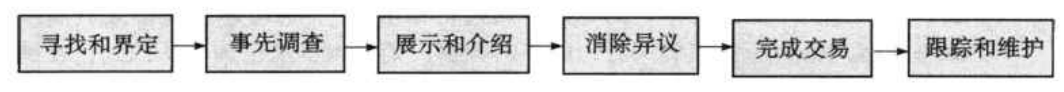


图 19—6 有效销售的主要步骤

□ 六个步骤

寻找和界定 销售的第一个步骤就是发现和确定目标客户。许多公司承担起寻找和界定潜在客户的职责，这样销售人员就可以利用他们宝贵的时间实现最大价值：销售。公司通过邮件或电话的方式来发现和界定目标客户。通过这种方式公司可以了解到他们的兴趣和经济能力。“热点”目标将会被移交给实地销售团队，而“温和”目标则交给电话营销人员跟踪。即使是到了这一步骤，完成一笔交易还要花费大约 4 次访问。

事先调查 销售人员需要对目标公司（公司的需求是什么，谁来参与购买决策的过程）和目标买家（性格和购买习惯）进行尽可能多的了解。公司是如何管理采购程序的？购买活动是如何组织的？许多大公司中的采购部门都被划分到了专业经验更丰富的战略供应部门。中心集中采购的好处在于能够使用更大规模的供应商，这样更容易满足公司的所有需求。同时，一些公司也会将采购分成小部分，例如购买咖啡、办公用品和其他低价物品。

销售代表必须大体上知道客户购买决策的过程，包括“谁购买，何时购买，在哪购买，怎样购买和为何购买”，只有这样才能制定访问的目标：确定客户，收集信息，或者是促成即时销售。销售代表的另一个任务是选择最佳的接触方式——个人拜访、电话访问或者是信件沟通。正确的接触方式是至关重要的，因为现在对于销售代表而言，想要接触采购部门、专家和其他时间宝贵的网上客户已变得越来越困难。最后，销售代表需要针对客户制定一整套的销售策略。

展示和介绍 销售人员使用特性、优点、利益和价值的方法向买家介绍产品。特性是指描述产品的物理特性，例如一个芯片的处理速度和记忆容量。优点讲述的是为什么产品特性能够提供给客户好处。利益描述的是产品带给客户的经济、技术、服务和社会效益。价值描述的则是产品的利益（通常是以金钱的形式衡量）。销售人员通常会在介绍产品特性上花费过多的时间（产品导向的），而在强调利益和价值上的时间（客户导向的）则不够。向客户的介绍必须是中肯、生动、容易激发兴趣的，并且要时刻牢记竞争对手正虎视眈眈地准备抢走客户。[110]

消除异议 顾客一般会提出异议。顾客的心理抵触可能来自销售人员的打扰、对现有供应商或品牌的偏爱、对推销产品的不感兴趣、不愿舍弃以前的东西、销售人员带来的不良联想、预先对产品的判断、不喜欢做决定或者是对花钱比较在意等。逻辑上的抵触可能是对价格、发货时间或对公司或产品的特性不满意。

为了消除这些异议，销售人员一般使用一种积极的方法，通过请顾客回答他们自己曾经提出的异议，把异议清晰化，逐一否定顾客提出的异议，并巧妙地把异议转化为购买动机。虽然讨价还价还是最常见的，尤其是在经济危机时期。但很多顾客也相当关心购买合同的其他方面，比如质保期限，产品和服务质量，购买数量，公司在财务、风险承担、促销方面的权利和义务以及产品安全性等。

销售人员有时会过于轻易地答应客户打折的要求。一家公司在发现销售额上涨了 25%而利润却停滞不前时意识到了这一问题。公司决定对销售人员进行重新培训，告诫他们“推销价格”而不是“通过价格推销”。公司还为销售人员提供了有关每位客户销售历史和购买行为的丰富数据。销售人员从培训中认识到，在销售中要争取增加附加价值销售的机会，而不是通过降低价格换来销售机会。培训取得了令人满意的成效，公司的收入和利润都获得了提升。[111]

完成交易 买家会表现出一些想要完成交易的暗示行为，如顾客的动作、语言和评论以及提出的问题等。销售代表可以询问是否要下订单，概括复述达成购买协议的要点，主动帮助顾客填写订单，询问客户是否想要 A 或 B 产品，尽量缩小顾客做出选择的产品范围，例如颜色和尺寸，再或者提示客户机不可失。销售人员还可以提供一些优惠条件来促成交易，如附加服务、额外赠送或者成交后的礼物等。

如果客户还是没有下定决心支付，那么销售人员很可能是找错了人——一个级别更高的人可能才有决定权。销售人员还可以通过其他方法强调完成交易的好处，并且强调这笔交易如何能够缓解客户目前面临的财务或其他方面的压力。[112]

跟踪和维护 跟踪和维护是保证客户满意度和重复购买的必要条件。在交易完成后，销售人员应该立即落实任何必要的细节，如发货时间、购买的物品以及其他对于客户重要的事项。销售人员还应该制定一个客户跟踪电话计划，以确保客户在收货后得到了正确的安装、说明和其他服务，并且在电话中询问客户是否遇到了任何问题，确保客户得到应得的利益，并且消除双方在认知上的不一致。销售人员应该为每位客户都制定一个维护和发展的计划。

□ 关系营销

个人销售和谈判的原则很大程度上是以交易为导向的，这是因为销售人员的目的就是完成一个个的交易。但在许多情况下公司想要的并不是立即的销售，而是长期的供应商—客户关系。如今的客户更偏好那些能够销售和发送成套产品和服务的公司，能够将产品送到不同地点并能够在不同地区迅速解决问题的公司，以及那些能够同客户团队紧密合作改善产品和程序的公司。

同关键客户打交道的销售人员要做的不仅仅是在客户可能要下订单时才进行客户访问，他们还必须在其他时间打电话询问或上门拜访，为双方的业务提出有用的建议。他们应该指导这些关键客户，知道他们遇到的问题，时刻准备用多种方式为客户服务，能够即时反馈和处理不同客户的需求和不同的市场情况。[113]

关系营销并不是在所有情况下都有效。但是，当关系营销策略被证明是正确的，并且该策略得到了良好的执行时，公司就必须在管理客户身上花费同管理产品一样多的精力。

◉ 小　结

1. 直销是一种互动营销体系，使用一种或多种媒体在不同地区产生可测量的反馈和交易效果。直销，尤其是电子营销，正在显示其爆发性的增长力。

2. 直销者通过决定预期目标、目标市场和潜在客户、提供产品和报价等事项来计划营销活动。接下来，他们会建立评估活动成败的测量方法。

3. 直销的主要渠道包括面对面销售、直邮、产品目录营销、电话营销、互动电视、自动售货亭、网站和移动通信设备等。

4. 互动营销通过网站、搜索广告、陈列式广告和电子邮件等方式为营销者提供了互动性和个性化更强的营销机会。

5. 口碑营销通过某些营销方法促使消费者同其他人讨论有关产品、服务和品牌的信息。口碑正越来越多地被社交媒体所驱动，这些媒体包括在线社区和论坛、博客和如 Facebook，Twitter 与 YouTube 这类社交网站。

6. 口碑营销的两种重要形式是蜂鸣营销和病毒营销。蜂鸣营销是通过营销和宣传产品或服务的与众不同之处来促使人们谈论这一品牌。而病毒营销则是鼓励人们对产品或服务的相关在线信息进行交换。

7. 销售人员是公司和客户联系的纽带。对客户来说，销售代表代表了公司，而销售代表又为公司带来了公司急需的客户信息。

8. 设计销售团队需要选择目标、策略、结构、规模和薪酬制度。目标可以包括探寻开发新客户、目标选择、传播、销售、服务、收集信息和分配等。策略的确定取决于对最有效的销售方法组合的选择。确定销售团队结构可以按几种方法进行划分，如基于地理区域、产品或者市场（或者这几种方法结合）。为了估计所需要的销售团队的规模，公司要估计总的工作量以及需要多少销售时间，这样才能决定需要多少销售人员。制定薪酬制度涉及确定支付给销售人员哪种类型的薪水、佣金、奖金、费用支出以及福利，以及客户满意度在决定总薪酬中占据多大的比重。

9. 管理销售团队有五个步骤：(1) 招聘和选拔销售代表；(2) 在销售技巧和公司的产品、政策和消费者满意度导向方面培训销售代表；(3) 监督销售代表并帮助他们有效地利用时间；(4) 激励销售代表，平衡销售配额、薪酬回报和其他奖励；(5) 评估个人及销售团队的表现。

10. 公司可以通过一些分析方法、客户管理和销售艺术等相关训练培训出优秀的销售人员。没有一种方法在所有情况下都有效，但大多数培训人员都认可以下六个步骤：寻找和界定、事先调查、展示和介绍、消除异议、完成交易以及跟踪和维护。

◉ 营销应用

营销辩论：伟大的销售人员是与生俱来的还是后天培养的？

销售领域的一个争论是后天培训同先天素质在决定优秀销售人员中哪个更重要。一些人认为最优秀的销售人员是与生俱来的，他们的成功取决于良好的性格和在成长中发展出来的良好人际沟通能力。而另一些人则认为前沿销售技术的应用可以使人人都成为销售明星。

辩论双方

正方：建立有效销售团队的关键是挑选销售人员。

反方：建立有效销售团队的关键是培训。

营销讨论：公司网站

选择一家公司并访问其主页。你如何评价这家公司的网站？它在网站设计的 7C 方面表现如何？7C 包括环境、内容、社区、定制化、沟通、链接和电子商务。

◉ 卓越营销案例

Facebook 网站

Facebook 网站为商业社会带来了全新层次的人际营销传播工具。社交网站满足了人们希望沟通和互动的需求，社交网站还能帮助其他公司定位于非常细化的受众，并向他们发送个性化的信息。

Facebook 于 2004 年由马克·扎克伯格

(Mark Zuckerberg) 创立，那时他是哈佛大学的学生，他在宿舍中创立了网站的第一个版本。扎克伯格回忆说："我只是想到能够访问不同人的页面会非常有趣。但显然，如果人们不创建他们自己的主页，其他人也无法访问。所以我想创造一个能让人们创建主页的应用程序，他们可以尽情分享信息，同时还可以管理和控制发布的内容。"从一开始，Facebook就保持着页面和导航界面简洁的风格，以使得每个人看起来和感觉上都保持一致。在Facebook网站成立的最初24个小时，就有1 200～1 500名哈佛学生在网站注册并成为Facebook社区中的一员。在最初的一个月，校园内就有半数学生在Facebook上注册。

最初，Facebook网站只能被哈佛的学生浏览和使用。网站初期的发展速度十分惊人，不久后Facebook就发展到了常青藤高校和其他学校。只对高校学生开放对于Facebook早期的成功至关重要。这一点使得Facebook具备了其他社交媒体竞争对手如MySpace所不具备的优势，如保护隐私、团结和排外性。但最终在2006年，Facebook开始对所有人开放。

如今，Facebook已经成为全球最受欢迎的社交网站，网站拥有超过5亿活跃用户。网站允许用户创建个人页面，其中包含如家乡、工作、教育背景、爱好和宗教背景等信息。网站鼓励用户通过将其他人加为好友来扩展自己的社交网络，许多人也想知道他们可以发展多少朋友。如果想要同Facebook的好友进行互动，用户可以发送信息；互相"点名"；上传和浏览文集、相片、游戏和视频；在照片中给人们贴标签。他们可以在朋友的"墙上"发表评论，将"状态更新"设定为所有人可见。总而言之，Facebook实现了它"给人们分享的能力，使世界变得更加开放和联通"的使命。

Facebook已经成为几乎任何品牌的重要营销工具，原因在于：首先，公司、运动队、音乐家和政治家都可以创立Facebook页面——一个可以同他们的粉丝交流的平台，Facebook为团体和品牌提供了一个个人互动、创立知名度、沟通和向感兴趣的人提供信息的方法。公司可以使用Facebook介绍新产品、和消费者沟通、倾听反馈以及创造总体上个性化的感觉。甚至世界各地的政客——从美国到菲律宾——都可以使用Facebook来推动他们的竞选活动并以个人名义同本地的支持者进行交流。

Facebook还提供了开展针对性广告活动的机会。横幅广告——也是Facebook主要的收入来源——可以根据个人的地域分布来投放，还可以根据他们在页面上发布信息的关键词来投放。例如，阿迪达斯就通过Facebook在公司内部宣传某些商标、区域化地定位消费者并且使得品牌同消费者产生私人沟通的效果。阿迪达斯数字营销组的负责人说："无论我们的粉丝在哪，我们都可以通过Facebook和他们对话，我们还可以用当地的方式与他们交流。"

Facebook的发展和影响力是难以置信的。在一项调查中，大学生认为Facebook是他们大学本科中第二流行的事物，仅次于啤酒。并且，Facebook不仅仅为大学本科生所用。在美国超过1.5亿的用户中，29%的人年龄在35～54岁，25%的人在18～24岁。总体来说，女性代表了快速增长的一个群体。相比其他社交网站，Facebook的用户群体还更加高层次、高学历并更多地来自发达地区，因此对广告的收费也更高。

2010年，Facebook超越谷歌成为世界第一网站，这一统计的依据是每月访问者的数量，Facebook同时还在每月被浏览的页面数量上排名第一。Facebook已经成为消费者日常生活的重要部分，也因此也成为个性化营销策略中至关重要的环节。

[问题]

1. 为什么Facebook在个性化营销中如此特别？

2. Facebook仅仅是一种流行时尚还是会长盛不衰？公司最大的优势和风险分别是什么？

3. 请讨论最近困扰Facebook的个人隐私问题。隐私保护会限制其提供个性化营销机会的能力吗？

资料来源：John Cassidy, "Me Media," *New Yorker*, May 15, 2006; "Survey: College Kids Like iPods Better Than Beer," *Associated Press*, June 8, 2006; Peter Corbett, "Facebook Demographics and Statistics Report 2010," I Strategy Labs, www.strategylabs.com; Brian Womack, "Facebook Sees Fourfold Jump in Number of Advertisers Since 2009," *BusinessWeek*, June 2, 2010; Kermit Pattison, "How to Market Your Business with Facebook," *New York Times*, November 11, 2009; Facebook, www.facebook.com.

牛津大学

以前，大学需要把大量印刷版的招生简章邮寄给那些对课程感兴趣的，打算申请入学的学生。现在，全世界的大学都在使用基于网络的营销传播手段，为了能够与未来和现在的学生进行互动，并为其当地的、国内的和国际的机构提供信息。

根据 2010 年泰晤士高等教育世界大学排名（Times Higher Education World University rankings 2010），牛津大学在世界 200 所顶尖大学中位列第六。牛津大学拥有 800 年的历史、标志性的建筑和来自世界各地的著名毕业生，并以其卓越的教学和研究而享有国际声誉。蒂姆·伯纳斯-李（Tim Berners-Lee）爵士，万维网的创始人就是牛津大学的毕业生。

牛津大学的网页以独特的蓝色为背景，体现了它的标识和色彩。一张展示大学生活场景的照片位于主页的上方，并且会定期改变以反映时事新闻。主页具有清晰而整齐的结构，由八项内容构成，每项内容都有针对特定受众的下拉菜单。牛津大学吸引了来自 138 个国家的学生，因此网页的"招生"部分为留学生提供了本科和研究生课程信息的链接，以及其他信息。招生简章可以在线浏览，或以 PDF 格式下载。如果用户想进一步了解个人需要的信息，点击招生图标就可以获得直接的联系方式。

申请人可以使用多种媒体接触到有关这所大学的信息。"100 面墙"（Wall of 100 Faces）的链接采用视频技术，展示了牛津大学在校学生谈论他们学习经历的一系列短片。用户能够通过点击"仅展示我自己"这一选项，选择定制化的视频专辑。例如，可以选择观看只采访留学生的短片。

该网站还能够链接到其他媒体，如播客、视频共享网站和社交网络。牛津大学利用 iTunes U 让众多受众获得相关资料，包括用播客播放大学的申请流程和专题讲座，如莎士比亚、热带医学和哲学。牛津大学在 YouTube 上开设了自己的教育频道，这为它录制讲座和招生信息提供了通路。潜在的、在读的和毕业的学生可以通过在 Twitter 上追随该学校，而获得简短的、及时更新的最近新闻。牛津大学还在 Facebook 上建立了主页。

基于网络的营销传播使牛津大学能够向受众提供直接的信息，与利益相关方展开对话，并建立长期关系。随着高等教育的竞争日趋激烈，能够与世界各地的受众进行直接沟通的能力是大学营销战略的重要组成部分。

[问题]

1. 参照 7C 模型，讨论为什么牛津大学的网站是一个有效的设计？

2. 运用社交网络作为大学营销战略的组成部分具有哪些优势和劣势？

3. 基于网络的传播方式如何能够帮助大学与学生们建立长期关系？

资料来源：*Oxford University*, www.oxac.uk; *Times Higher Education*, www.timeshighereducation.co.uk; *YouTube*, www.youtube.com.





实现成功的长期成长

Creating Successful Long-term Growth



第20章 推出新的市场供应物

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 在开发新产品与新服务的过程中，公司面临哪些挑战?
2. 经理人员在管理新产品开发时应该采取什么样的组织结构与流程?
3. 新产品与新服务的开发主要包括哪几个阶段?
4. 管理新产品开发过程的最佳方式是什么?
5. 哪些因素可以对扩散率产生影响? 哪些因素对消费者采用新推出的产品或服务产生影响?

新产品开发决定着企业的未来。产品及服务的改进和更新对保持或增加企业的销售具有决定性影响。世界性的新产品与新服务可能会改变整个行业、整个企业乃至改变生活。但是，新产品与新服务开发的低成功率却意味着更多的挑战。实际上，越来越多的企业不仅在谈论创新，而且在行动中实践着各种形式的"创新"。它们正在对行业规范和过去的经验与惯例提出挑战，并去开发那些可以吸引顾客并给顾客带来惊喜的新产品和新服务。任天堂 Wii 游戏机的推出，就是一个很好的例子。[1]

虽然任天堂游戏公司创造了价值300亿美元的全球视频游戏业务，但该公司2006年在美国的销售却骤减了一半。于是，首席执行官岩田聪（Satoru Iwata）和游戏设计师宫本茂（Shigeru Miyamoto）决定集中精力解决本行业中两大不利趋势：首先，随着游戏玩家年龄的不断增大并开始拥有自己的事业和家庭，他们玩游戏的时间越来越少；其次，随着视频游戏操控器功能的完善和强大，它们的造价也越来越高。任天堂的解决办法是什么呢？那就是重新设计游戏控制器以及改变与游戏控制器的互动方式。与行业潮流不同的是，任天堂选了一种只有很少图形处理能力的低价省电的晶片，并开创了一个完全不同的基于身体姿势的游戏打法。有着白色时尚设计和新型动作感应的无线游戏控制器，使玩

家有更多的参与和互动。任天堂公司决定聘请外部的软件开发商，这意味着可以快速地开发各种项目。Wii 游戏机也因此应运而生。非游戏玩家对 Wii 的协作性功能属性非常感兴趣，而核心的游戏玩家也在力图掌握 Wii 中更多的有趣游戏。

营销者在新产品开发过程中扮演着十分重要的角色——他们有助于产品创意的识别和评估，并在产品开发的每一个阶段都与研发人员和其他部门的员工进行合作。本章将详细分析新产品的开发过程。其中，许多讨论都是关于新产品、新服务和新商业模式的。在本书第 21 章，将讨论营销者如何利用全球市场来实现长期成长。

新产品选择

实际上，存在许多创造新产品的方式，也存在许多新产品类型。[2]

□ 制造还是购买

对于一家企业而言，它既可以通过收购来增加新产品，也可以通过内部开发来增加新产品。其中，收购通常有三种形式：收购另外一家企业，从其他企业那里购买专利权，或者从其他企业那里购买许可权或特许经营权。例如，来自瑞士的食品公司雀巢公司就是通过收购诸如三花（Carnation）、希尔斯兄弟（Hills Brothers）、史托福、罗尔斯顿·普瑞纳（Ralston Purina）、德雷尔冰淇淋、美厨（Chef America）、詹妮·克雷格、嘉宝等不同品牌来提高自己在北美市场的占有率的。

虽然企业可以成功地实现很多收购，但有时可能十分需要实现内部成长——在企业内部自行开发新产品。世界上有名的工业气体供应商普莱克斯公司（Praxair）实现了每年 2 亿美元的收入，并且每年都实现两位数的销售增长。在实现上述目标的过程中，该公司依靠的主要途径就是：合理的内部成长以及许多小型的但却十分重要的、500 万美元左右规模的开发项目。[3]

对于产品开发而言，企业既可以在自己的实验室里开发新产品，也可以委托独立的研究机构或新产品开发企业为其开发特定的新产品或提供新技术。[4]像三星、通用电气、帝亚吉欧（Diageo）、好时和 USB 等很多企业都致力于经营新产品咨询店，以便获取新的见解和不同的观点。

□ 新产品的类型

新产品既可以是创造全新市场的世界性新产品，也可以是对现有产品的微小改进或更新。当然，两者之间还存在许多其他的中间类型。实际上，大多数新产品都是对现有产品的改进。在最近几年里特别成功的新的消费产品中，有些是采用了品牌延伸的方式，在现有产品的基础上成功地实现了延伸。例如，宝洁公司的汰渍全效洗衣液、吉列 Venus 女用专业剃刀、衣物柔顺剂产品 Bounce Extra

Soft、女性护理产品 Always Infinity 以及女性止汗除臭剂 Secret Flawless Deodorant，都属于这种情况。[5]在索尼公司，超过80%的新产品活动都是对现有产品进行改进。

对于许多产品大类而言，已经越来越难找到仅凭几个拳头产品就可以改变整个市场格局的例子了。但是，持续不断的创新，往往可以迫使竞争对手陷入赶超游戏之中，并扩大了品牌的内涵。[6]耐克公司开始时只是生产跑鞋，但现在却在整个体育用品市场上展开竞争，经营着各种运动鞋、运动服和运动设施。类似地，阿姆斯特朗全球工业公司（Armstrong World Industries）最初也只是销售地面装饰产品，后来又开始经营天花板装饰品，再后来又扩展到内部表面装潢业务领域。

在所有的新产品中，大约只有不到10%真正属于创新或新问世的产品。[7]而且，在这些产品中往往蕴涵着非常高的成本和风险。一般而言，在短期内，激进创新可能会伤及企业利润。不过，基于这类创新的新产品一旦获得成功，往往可以创造出比普通产品更具有持续性的竞争优势，并最终产生相当可观的经济回报。[8]

在一般情况下，企业必须努力创造出强有力的研发与市场合作关系，以便成功地实现激进创新。[9]当然，适宜的公司文化是另外一个至关重要的决定因素。企业必须准备好对现有产品进行拼并、容忍风险并保持面向未来市场的一种导向。[10]目前，只存在很少的可靠技术能够用来估计这类创新的需要到底有多大。[11]其中，顾客焦点小组访谈往往可以提供一些关于顾客兴趣和需求的看法，但营销者也可以运用"探索与体会法"来帮助预测市场对激进创新的需求。后者主要是根据观察和早期用户的使用经验反馈以及其他方法（如网络交谈或者以产品为中心的博客）来实现的。

高技术企业往往涉及许多行业：通信、计算机、电子消费品、生物技术和软件，而很多高技术企业都力求实现激进创新。[12]在推出新产品时，高技术产品的营销者往往要面临众多挑战，如较高的技术不确定性、较高的市场不确定性、较高的竞争动荡性、较高的投资成本、较短的生命周期和为风险项目寻找资金方面存在的困难等。[13]尽管如此，还是存在不少成功的例子。[14]宝马公司投入1亿多美元为在市区开车的顾客研发小型汽车，其中包括电动小汽车。Blackboard公司的网络化学习软件使教师们可以利用新技术来管理班级学生和课程材料。同时，即使是包装消费品制造商也可以从技术进步中受益良多。例如，达能公司采用了先进的研发技术来研究细菌，相关的研究成果帮助该公司创造出带来数亿美元销售收入的新产品，如对健康有益的 Activia 酸奶。

新产品开发过程中所面临的挑战

最近几年，新产品的推出速度大大加快。在许多行业，像零售行业、消费品行业、电子行业、汽车行业和其他行业等，把产品推向市场的时间已经缩减了一半。[15]奢侈皮革商品制造商路易·威登创建了一种名为"Pégase"的新工厂形式，以便每六周就可以把新的样品运送到自己的精品店——这是原来产品更新频率的两倍——可以给顾客提供更多的选择。[16]

□ 创新的必要性

在迅速变化的经济环境中，持续创新是必不可少的。富有高度创新性的企业往往可以识别并迅速抓住新的市场机会。创新企业往往对创新和冒险持肯定态度，并使创新过程惯例化，倡导团队工作，允许员工进行试验，甚至容忍失败。例如，戈尔公司（W. L. Gore）就属于这种情况。

戈尔公司 戈尔公司以其卓越的戈尔特斯纤维而闻名。该公司在吉他弦、牙线、医疗设备和燃料电池等不同领域都有突破性创新。同时，该公司还对聚四氟乙烯聚合物的用途进行持续创新。戈尔公司采用了一些原则来指导新产品开发，具体如下：第一，该公司与潜在顾客密切合作。例如，该公司的胸部移植器械就是在同医生的密切合作中开发出来的，用于治疗心脏病。第二，该公司让员工自由选择项目并指定新产品开发的领导和团队。戈尔公司积极培育激情大使（passionate champions）——他们有激情、有能力去说服他人，让对方坚信某个项目值得付出时间和精力。例如，燃料电池的开发就是聚集了100 多位公司研发人员智慧的结晶（公司有 9 000 个研发人员）。第三，戈尔公司给员工提供“个人爱好开发的时间”。所有研发人员都可以花费 10%的工作时间来形成和深化自己的创意。其中，有前景的创意会依据“真实的、赚钱的、可获胜的”（real，win，worth）原则来加以评判。机遇是否是真实的？我们能够获胜吗？我们可以赚钱吗？第四，戈尔公司清楚什么时候应该放弃。有时候，在某个领域被宣判了“死刑”的创意或技术，很可能会在另一个领域中激发创新的火花。Elixir 木吉他弦就是由在自行车钢索领域失败的投资衍生而来的。实际上，即使是成功的投资项目也需要继续加以推进。戈尔公司把抗断的滑丝牙线卖给了宝洁公司，因为该公司知道零售商也愿意与一家经营一整套保健产品的企业打交道。[17]

对于那些产品开发失败的企业而言，无异于把自己推到了“危险”的边缘。在消费者的需要和口味不断变化、技术日新月异、产品生命周期日益缩短以及本国和外国公司的竞争日益激烈的情况下，企业现有产品会逐渐被淘汰。在这方面，新技术特别有杀伤力。柯达公司在逐渐消弭的传统电影市场中长期处于领导者地位，该公司目前正在努力开发一种新的商业模式和产品开发过程，以便可以在数字影像领域更好地开展经营活动。柯达公司的新目标是：就像苹果公司在音乐领域所做的那样，帮助人们组织和管理好自己的个人图片库。

IDEO 公司的首席执行官蒂姆·布朗指出，创新是创造出“新的选择”——竞争对手无法涉足的新选择。同时，他还指出，创新并不是才华横溢的人自然而然产生新的想法和点子，而是去发现能够改变一家企业的商业运营方式的隐性假设和被忽视的某些流程。[18]

□ 新产品的成功

大多数现有企业都十分注重渐进型创新。渐进型创新可以帮助公司通过面

向新顾客来推广产品以进入新的市场、利用核心产品的不同衍生品以在市场上领先一步和为行业中普遍存在的问题提供过渡性的解决方案。

当斯科特纸业公司（Scott Paper）无法在高盈利的卫生纸市场上基于价格跟福特霍华德纸业公司（Fort Howard Paper）抗衡时，它借用了一家欧洲公司的方案：大卷纸分配器。斯科特纸业公司制造更大卷的纸，并向组织顾客免费提供上面所说的大卷纸分配器。后来，该公司又对纸巾产品实施了同样的措施。斯科特纸业公司不仅在新市场上赢得了顾客，而且还不易遭到竞争对手的攻击或模仿。就拿福特霍华德纸业公司来说，该公司可以通过降低价格来竞争，但却无法提供更大的卷纸或者量身定做的分配器。

新创公司可以发明一些突破性的技术，带来更低的成本，并更有可能改变竞争格局。与此相对，对于现有的老企业而言，由于突破性技术很可能会威胁它的既有投资，因此它们往往反应迟钝，或者没有很强的意愿对这类突破性技术进行投资。然而，迟早有一天，它们会突然意识到自己正面临可怕的、新的竞争对手，而且许多企业都会被淘汰。[19]为了避免上述陷阱，现有的老企业必须对现实顾客和非现实顾客的偏好进行认真监控，努力去发现不断演化的、难以表述的顾客需求。[20]

面对这些挑战，为了成功地开发出新产品，企业应该怎么做呢？在对产业用品的研究中，新产品开发专家——库珀（Cooper）和克莱恩施密特（Kleinschmidt）发现：成功的首要因素是独特的产品优势。需要特别指出的是：这类产品的成功率为98%，而较占优势的产品的成功率只有58%，具有较小优势的产品的成功率只有18%。另外一个关键成功因素是明确界定的产品概念。在实践中，在采取进一步行动之前，企业往往需要认真地界定和评估目标市场、产品要求和相应的利益。此外，其他成功因素还包括：技术与营销的协同性、在每一产品开发阶段的实施质量和市场吸引力等。[21]

库珀和克莱恩施密特也发现，仅仅依靠国内市场的产品设计也会导致较高的失败率、较低的市场份额和市场增长率。那些为全球市场设计的产品或者说是至少为邻国设计的产品，往往可以使企业能够在国内外市场上获得更多的利润。然而，他们发现：只有17%的产品设计是国际导向的。[22]也就是说，即使企业只在国内进行销售，也应该以国际化的视角来设计和开发新产品。

□ 新产品的失败

新产品的开发往往蕴涵着极大的风险。新产品开发的失败率一直很高。最近有研究表明，失败率会高达50%（在美国高达95%，而在欧洲也有90%）。[23]新产品开发失败的原因可能很多，主要包括：忽视市场调查研究或误解市场调研研究的结果，过高地估计市场规模，产品的开发成本较高，产品设计差或者比较差劲的产品功效，产品在市场上定位错误，没有开展有效的广告活动或对产品的定价过高，没有足够的渠道支持，竞争对手反击强烈以及投资收益或者回报率太低。此外，其他一些因素也会对新产品的开发产生阻碍作用，它们是[24]：

- **在某些方面缺乏重要的创意。**在现实中，能改进某种基础产品（如钢铁、清洁剂等）的方法可能已经寥寥无几了。

- **过小的市场**。企业必须面向较小的细分市场来销售自己的产品，但这可能意味着较低的销售额和较低的利润水平。
- **社会、经济和政府的限制**。新产品必须保障消费者的安全和环境生态的平衡。
- **开发过程的高成本**。通常，企业都必须从众多创意中挑选出一个值得进一步开发的项目。而且，企业常常面临不断上升的研究与开发费用、制造费用和营销费用。
- **资金短缺**。许多企业不能提供或筹备创新研究和产品推广所需要的资金。
- **新产品开发时限的缩短**。企业必须学习怎样压缩产品开发时间，具体来说可以应用新的设计技术、与战略合伙人共同开发、早期进行产品概念测试以及执行先进的营销计划。
- **不恰当的投放时机**。有时，一些新产品是在对该类产品的需求已经下降的时候投放到市场上的，或是市场当时对这类产品不太感兴趣。
- **产品生命周期缩短**。当一种新产品获得成功之后，竞争者会非常快地进行模仿。索尼公司在竞争者大量仿制其产品之前，曾经享受过三年的领先时间。现在，松下公司和其他竞争者仿制其产品，往往只需要六个月的时间。因此，留给索尼公司回收创新投资的时间缩短了。
- **组织的支持**。新产品可能与公司文化不相一致，也可能无法成功获得所需要的资金或者支持。

但是失败的原因可能会因地域的不同而存在差异。实际上，真正的创新型企业往往会把失败作为获得成功的必要组成部分。硅谷的市场营销专家赛斯 · 高汀（Seth Godin）坚持认为："失败不仅是有好处的，而且是必要的。"[25] 很多网络企业就是失败的商业投资的结果，在它们推出并改进其服务的时候，往往经历了很多次失败。例如，Dogster.com 是一家专门面向爱狗人士的社交网站，它是在 Pets.com 网站消失之后才创建起来的。[26]

最初的产品的失败并不总是创意的尽头。礼来医药公司（Eli Lilly）发现，90%的实验药物会走向失败。于是，该公司逐渐建立起这样的企业文化：失败是发现与探索过程中不可或缺的一部分。如果一种药物在临床实验的某个阶段失败了，礼来公司的科学家就会去研究可能的新用途。例如，Evista 药物是避孕药的失败品，但却成为治疗骨质疏松的良药，年销售额高达 10 亿美元；Stattera 药物作为抗抑郁药物是失败的，但却因为能够有效地治疗行为紊乱而畅销；有一种本应该治疗心血管疾病的药物，但在研究开发中却发现这种新产品对哮喘病更为有效，因此在改变既定用途之后仍然继续开发下去。[27]

组织安排

现在，许多企业都采用顾客驱动工程来设计新产品，即把顾客偏好纳入到最后的产品设计之中。有些企业则会依赖内部变革来开发更加成功的新产品。下面让我们来看看强生公司的案例。

强生公司 为了提高在不断增长的医疗器械业务中新产品获得成功的机会（或概率），强生公司做出了一系列变革。首先，通过在企业内部模仿外部的动态风险资本市场，强生公司先在企业内部创建新的事业部，然后在本公司的其他单位寻求资金投入。同时，强生公司也努力争取来自医生及保险公司的更大投入，以便提供更有力的保障，确保它所推出的每一种器械产品都是物有所值的、可行的、具有成本经济性的。例如，通过跟外科医生讨论，爱惜康内镜部（Ethicon-Endounit）认识到存在这样的需求——寻找使外科手术具有更小伤害的方法。据此，爱惜康内镜部设计了新的外科小夹钳。此外，强生公司还把本公司最成功的科学家之一任命为新设的首席科学技术官（模仿首席执行官的思路），以鼓励强生公司的不同部门之间加强合作，并克服松散的组织结构所形成的障碍。结果，该公司取得了引人注目的成功。一个例子就是：销售额达到26亿美元的CYPHER药物涂层支架。[28]

新产品开发往往要求高层管理人员明确界定业务领域、产品大类和具体的标准。例如，有一家企业确定了如下所示的接受标准：

- 该产品在5年内可以投放到市场上。
- 该产品的市场潜力至少有5 000万美元，而且要达到15%的增长率。
- 该产品至少可以提供30%的销售回报率和40%的投资回报率。
- 该产品将会取得技术领先或市场领先地位。

□ 新产品开发的预算

由于研发新产品的结果是非常不确定的，因此很难按照常规的投资标准来编制预算。在这种情况下，有些企业为了解决这一问题所采取的方法就是，对尽可能多的项目进行投资，并期望其中有几个项目可以获得成功。另外一些企业则采用传统的销售额百分比法，或根据竞争对手的研发水平来确定本公司的研发投资额。此外，也有一些企业首先确定到底需要多少个成功的新产品，然后倒过来估算所需要的投资费用。

表20—1列示了一家企业用来计算新产品开发投资成本的可行方法。在一家大型包装消费品企业里，新产品经理评审了64个新产品创意。结果发现：只有1/4的创意通过了创意筛选阶段的筛选，即最终有16个创意得到了批准。在这一阶段，鉴别每一个创意的成本是1 000美元左右。然后，就进入了概念测试阶段，其中有一半的创意，即有8个创意可以通过本阶段的测试。在概念测试阶段中，每一个创意的测试成本是2万美元。然后，就进入了产品开发阶段。这时，获得通过的创意只剩下4个了，每个创意的成本约为20万美元。接着，就进入市场测试阶段，其中只有2个创意可能会通过市场测试，每个创意的测试成本约为50万美元。最后，当把这2个新产品推向市场时，每个产品的市场推出成本约为500万美元，但可能只有1个新产品可以获得很大的成功。因此，这个成功的创意大约花费了572.1万美元的开发费用，其他63个创意都失败了。在如上所述的64个创意里，开发一个成功的新产品总共需要花费13 984 000美元。除非企业能够提高通过率并减少每个开发阶段的费用，否则就需要将近1 400万美元的预算来寻找一个可以成功的创意。

表20—1　　寻找一个成功的新产品的估计成本（从64个新创意开始）

阶段	创意个数	通过比率	每个产品创意的成本（美元）	总成本（美元）
1. 创意筛选	64	1∶4	1 000	64 000
2. 概念测试	16	1∶2	20 000	320 000
3. 产品开发	8	1∶2	200 000	1 600 000
4. 市场测试	4	1∶2	500 000	2 000 000
5. 推向全国市场	2	1∶2	5 000 000	10 000 000
			5 721 000	13 984 000

在新产品开发实践中，新产品成功率可能是千变万化的。发明家詹姆士·戴森（James Dyson）指出，在开发出最终透明的无兜真空吸尘器之前，他在14年里一共开发出5 127种产品原型。后来，他所开发的这种吸尘器产品成为美国最畅销的产品——每年的销售量高达2 000万个，每年的收入达到10亿美元。他不会为自己的失败而伤心："如果想要发现其他人没有发现的东西，就很可能会做错事……思考一下为什么会'失败'，往往可以把人引入一条完全不同的道路。"他最新研发成功的产品是Airblade烘手机，一款在公共卫生间使用的可以节省能源的烘手机，以及无扇叶的Air Multiplier风扇。[29]

□ 新产品开发的组织工作

企业在处理新产品开发的组织工作时往往有若干种方法。[30]许多企业都把新产品创意工作交给产品经理去做。实际上，这种制度也存在一定的缺陷。例如，产品经理常常要忙于管理现有的产品线，所以他们除了对产品线的延伸给予足够的关注和表现出一定的兴趣之外，往往很少有时间去构思新产品。同时，他们可能也缺乏开发新产品所必需的专业技能和知识。

在实践中，卡夫公司和强生公司都设置了新产品经理这一职位，并要求他们向产品大类经理汇报工作。西屋公司（Westing House）还专门设立了"成长领导"——面向最有创造力、最成功的管理人员的一个全职职位。[31]同时，在另外一些企业里，则创建了一个高层管理委员，负责审核和批准新产品计划。此外，有些大型企业常常也会设立专门的新产品部，该部门的主管往往拥有很大的实权，并与高层管理人员保持密切的联系。对于新产品部而言，主要职责就是产生和筛选新的创意、与研发部门通力合作、进行实地测试和实现商品化。

Adobe系统公司　Adobe系统公司是一家图形设计与出版软件的开发商。Adobe系统公司组建了一个任务团队，以便识别公司的创新者在努力开发新产品过程中所面对的全部困难。通过研究，这个任务团队发现，公司的组织层次阻碍了一些创意的产生与提炼，这些创意是那些需要新的销售渠道、新的商业模式或者新的包装的创意。同时，Adobe系统公司的规模也随着公司的成长越来越大，结果分支机构所产生的创意无法得到公平对待。于是，该公司模仿风险资本模型，创建了新事业启动团队，对富有创业精神的员工提供支持并使其有公平的机会与他人分享创意。同时，该团队还负责每个季度进行一次公司最佳创意的评选。从中评选出大约20个产品经理和其他员工（除了高层经理

人员，因为禁止他们参与），把他们作为潜在的员工创业者，由他们进行简短的展示汇报，并问答相关问题。然后，由公司内部创业者对这些创意进行鉴别，好的创意则会给予首轮资金支持。不过，即使是一个遭到拒绝的创意，也可以在公司的讨论网站上通过头脑风暴的方式进行研讨。自这个新事业启动团队组建以来，上述活动已成为 Adobe 系统公司深受欢迎的一项活动——成为搜寻好创意的“美国偶像”。[32]

跨职能团队 3M 公司、陶氏化学公司（Dow）和通用磨坊公司等已经把新产品开发的主要工作分派给新事业团队来完成。这种**新事业团队**（venture teams）是由跨职能的员工组成的，负责开发特定的产品或业务。这些“内企业家”（intrapreneur）不受其他责任的约束，并被给予一定的预算、时间期限和鼓励创新的工作环境——一种非正式的工作场所，有时就在车库，是内企业家团队努力开发新产品的场所。

跨职能团队能够通过协作的方式以及并行的新产品开发等途径，成功地把新产品推向市场。[33]其中，并行的产品开发就像一场橄榄球比赛，而不是接力赛——所有成员都以团队协作的方式共同向目标迈进。正是通过运用这种系统，工业控制产品制造商——艾伦-布拉德利公司（Allen-Bradley）能够在短短的两年里就开发出新的电气控制装置，而在以前的老系统中可能需要 6 年的时间。在潜在客户不需要某种产品时，跨职能团队还有助于确保工程师不去开发更好的“捕鼠器”——没人需要的产品。

阶段—门系统 很多领先企业在管理创新过程中都应用了“阶段—门系统”。具体的思路就是：把创新过程划分为几个阶段，在每个阶段的最后都有一道门或检查点。[34]项目负责人要与如上所述的跨职能团队通力合作，并确保在把研发项目交给下一个阶段之前已经向每道“门”提供了详细的资料。在从业务计划阶段向产品开发阶段过渡时，需要在对消费者需求与利益进行研究以及对竞争对手进行分析与技术评价的基础上，准备一份具有说服力的市场研究报告。然后，由高层管理人员根据每道“门”的标准进行审查和评价，以判断该项目是否应该进入下一阶段的开发。在此过程中，高层管理人员的决策可能有四种：进入下一个阶段、结束项目、暂时保留、重新进行。通过运用阶段—门系统，可以使创新过程变成一个可视的透明过程（对所有参与者而言都是可视的），而且可以明确项目领导人和研发项目团队在每一阶段中的责任。[35]但是，这些“门”或者控制点需要一定的灵活性，避免过于死板。否则，很可能会对创新产品的学习和开发产生阻碍作用。[36]

有关产品开发过程的各个阶段，如图 20—1 所示。许多企业都包括一系列并行的项目，而且一般都会经历如图 20—1 所示的开发过程。不过，每个项目在某一时间点上可能处于不同的开发阶段。[37]这一过程就像是一个漏斗：在最初的时候，往往有许多新产品创意和概念，经过层层筛选，最终会挑选并推出最具市场潜力的几种产品。但是，这个过程一般不是线性的，而是螺旋式的。许多企业都在利用“螺旋式的开发过程”来进行产品开发，它们已经认识到“回归到前一阶段”的重要价值，以便在继续向前推进之前尽可能地对产品创意进行改进。[38]

安塞尔保健公司（Ansell Healthcare）是全球最大的防护手套和防护服的生产制造商和销售商。该公司就采用了如上所述的阶段—门系统，结果新产品对销售总额的贡献在两年多的时间里从 4.5%增长到 13%。魁北克省水电局（Hydro

Quebec）是世界上最大的水电公司，也采用了阶段—门系统，并把有限的资源集中在最有价值的项目上，结果受益良多——销售额超过 10 亿美元。[39]

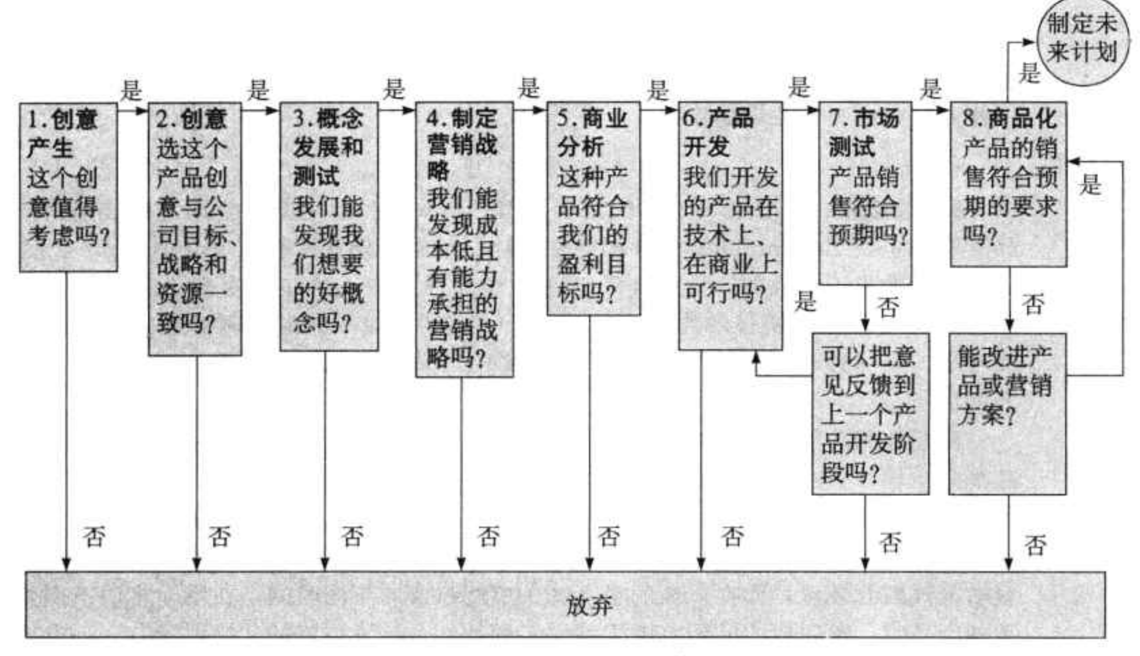


图 20—1　新产品开发决策过程

开发过程管理：创意

□ 创意的产生

新产品开发过程起始于产品创意的搜寻。有些营销专家深信，发现最可能的、未被满足的顾客需求或技术创新，往往可以为企业带来最大的机会，最有可能开发出成功的新产品。[40]新产品创意可能源自不同团队的互动，也可能是运用了激发创意产生的技术。[41]参见营销备忘专栏中的“获得伟大的新产品创意的十种方法”。

营销备忘

获得伟大的新产品创意的十种方法

1. 举办面向顾客群体的非正式论坛，使顾客群体与企业的工程师和设计人员一起讨论问题与需求，并利用头脑风暴法寻找潜在的解决方案。

2. 允许技术人员花费时间从事他们自己喜欢的项目。谷歌公司允许员工有 20%的时间处理自己的事情，3M 公司允许员工有 15%的时间处理自己的事情，Rohm & Hass 公司允许员工有 10%的时间处理自己的事情。

3. 使顾客头脑风暴会议成为工厂参观活动的普遍特征。

4. 对顾客进行调查：了解顾客喜欢或不喜欢本公司产品和竞争对手产品中的哪些要素。

5. 像福禄克公司（Fluke）和惠普公司那样，对顾客“在不被觉察的情况下进行观察”或进行“扎营”式调查。

6. 运用迭代法：让一群顾客待在一个房间内进行讨论，识别潜在的问题；让一群技术人员在另一个房间里听取顾客的问题，并运用头脑风暴法提出解决问题的方案。然后，立即把所提出的解决方案拿到顾客那里进行测试。

7. 建立关键词搜索制度，定期检索和浏览各国的商业出版物，以便获得新产品发布等方面的消息。

8. 把参加贸易展览当作“智力信息搜寻与扩散活动”。在贸易展览会上，往往可以在一个地方看到所有本行业的新产品。

9. 让技术人员和营销人员参观供应商的实验室，并与供应商的技术人员一起探索现在有什么新东西。

10. 创建创意库，向众人开放，并可以便利地从中获取信息。同时，也允许员工评价创意库中的创意，为创意库提供建设性的方案。

资料来源：Adapted from Robert G. Cooper, *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products* (New York: Perseus Books, 1998). Adapted with permission from the author. See also Robert G. Cooper and Scott J. Edgett, "Ideation for Product Innovation: What are the Best Methods?: Visions," March 2008, pp. 12 - 17.

埃里克·乔基姆塞勒（Erich Joachimsthaler）认为，在营销人员看来，一些最佳的新产品开发的机会是正确的。然而，许多人所犯的错误往往是：从自己的产品、服务的角度来看问题，并为自己认为好的产品创意寻找潜在的顾客。埃里克·乔基姆塞勒开发了“需求—第—创新和成长”（DIG）框架，可以帮助企业形成公正的观点（没有任何偏见的），并立足于外部的视角来分析需求机会。具体包括三个主要部分[42]：

1. **需求蓝图**。用可以观测的、人类学的、人种学的方法或者顾客自我报告法来描绘顾客的需求和欲望，甚至努力超越顾客的需求和欲望。
2. **机会空间**。使用概念性和结构性的创新思考工具，从不同角度来认识不同的营销观点。
3. **战略蓝图**。考虑新产品是如何符合并融入消费者的生活的，新产品是如何与竞争对手的产品区分开来的。

乔基姆塞勒指出，作为DIG框架的具体应用，英特尔在分析之后放弃了很有竞争力的内存业务，而去从事利涵丰厚的微处理器业务。

与他人互动 在开放创新运动的鼓励下，很多企业正日益把注意力转移到企业的外部，以便充分挖掘和利用外部的创意源泉，其中包括来自顾客、员工、科学家、工程师、渠道商、经销商以及最高管理者甚至是竞争对手的创意。[43]营销洞察专栏中的“宝洁公司新的联系开发创新法”描述了在新产品开发过程中，宝洁公司是如何聚焦于外部源泉的。

营销洞察

宝洁公司新的联系开发创新法

从2000年到2010年，宝洁公司是收入和利润增加最快的公司之一。在促使宝洁公司成功成长的因素中，成功的新产品功不可没，如速易洁、清洁先生魔力擦（Mr. Clean Magic Eraser）和利塞膦酸钠片（Actonel）——一种治疗骨质疏松症的处方药。在宝洁公司所推出的这些新产品中，许多产品都反映了该公司首席执行官雷富礼所说的在几个“核心”方面的

创新，即在核心市场、核心品类、核心品牌、核心技术和核心竞争力等方面的创新。

为了更有效地开发上述几个"核心"，宝洁公司采取了"联系＋开发"（Connect ＋ Develop）模式，即重视寻求外部的创新源泉。宝洁公司在全世界范围内与相关组织和个人进行合作，系统地寻找可以改进、提高以及可以销售的、得到证实的技术、包装和产品，这些或者是该公司自己拥有的，或者是与其他公司合作开发的。为此，宝洁公司还与外部设计师建立起强有力的联系，在全世界范围内分配产品开发任务，以增强宝洁公司所谓的"顾客意识"。

为了重点关注创意的搜寻，宝洁公司还识别出 10 种最为迫切的顾客需求——最相关的产品，以便可以充分利用或得益于现有的品牌资产和技术平台——勾勒出不同产品类型的技术采用的平台。同时，宝洁公司还向政府和个人实验室以及学术和其他研究机构、供应商、分销商、竞争对手、开发和贸易伙伴、风险投资公司和个人企业家进行咨询。此外，宝洁公司也利用在线网络在全世界范围内搜寻数以千计的专家。

通过对实践的总结，宝洁公司还识别出成功的联系开发战略所必需的三个核心要素，分别是：

1. 永远不要假设那些在外面随便找到的可以马上付诸实施的创意真的可以马上付诸实施。在付诸实施之前，往往都要进行相应的开发工作，其中包括更大的风险。

2. 不要低估所需要的内在资源的数量或质量。在任何联系开发战略的实施行动中，往往都需要配备全职的高级经理人员来进行管理。

3. 在首席执行官发出指示之前，永远不要启动新产品开发项目。如果仅仅是局限在研发部门，那么"联系＋开发"战略是很难获得成功的。一般而言，"联系＋开发"战略是一种自上而下的、整个公司范围的战略。

在宝洁公司，通过实施"联系＋开发"模式和在产品成本、设计和营销方面的改进，其研究与开发的效率在过去十年里提高了 60%。而且，创新的成功率也增长了两倍，成本却下降了。

资料来源：www.pgconnectdevelop.com；A. G. Lafley and Ram Charan, *The Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth Through Innovation* (New York: Crown Business, 2009)；Robert Berner, "How P&G Pampers New Thinking," *BusinessWeek*, April 14, 2008, pp. 73 - 74；Steve Hamm, "Speed Demons," *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 69 - 76；Larry Huston and Nabil Sakkab, "Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation," *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 58 - 66；Geoff Colvin, "Lafley and Immelt: In Search of Billions," *Fortune*, December 11, 2006, pp. 70 - 72；Rajat Gupta and Jim Wendler, "Leading Change: An Interview with the CEO of P&G," *McKinsey Quarterly* (July 2005).

顾客的需求和欲望是寻找新产品创意的逻辑起点。[44]格里芬（Griffin）和豪泽（Hauser）指出，围绕每个细分市场进行 10～20 次深入的体验访谈，往往可以揭示出大多数的顾客需要。[45]但是，也存在许多其他有利可图的有效方法。参见营销备忘专栏中的"从顾客那里汲取新创意的七种方法"。在东京，有一种营销者主办的咖啡馆。在那里，可以通过面向大量有影响力的日本妇女对所有产品类型进行市场测试。[46]

营销备忘

从顾客那里汲取新创意的七种方法

1. 观察顾客如何使用本公司的产品。美敦力公司（Medtronic）是一个医疗设备公司，它的销售人员和调研人员经常观察使用其产品或竞争对手产品的治疗脊椎疾病的医生。通过这种比较，可以发现自己的产品有哪些地方需要改进。类似地，通过住在墨西哥中低产阶层的家里，宝洁的研究人员改进了一漂净（Downy Single Rinse）产品——这是一

款织物柔顺剂产品，可以在部分人工洗衣过程中省掉最为辛苦的一个步骤。

2. 向顾客询问有关产品使用方面存在的问题。小松重型设备公司把工程师和设计师派到美国和设备使用者那里共同工作6个月，目的是找出改进其产品的途径。类似地，宝洁公司发现：消费者在打开薯片袋子以后，因为很难保存太久而易使薯片变质。在这种情况下，宝洁公司很快就设计了具有统一尺寸、网球状的罐装薯片——品客薯片。这样的话，消费者在打开盖子之后还可以很方便地把盖子盖上，从而确保薯片不会变质。

3. 向顾客询问他们梦寐以求的理想产品是什么样的。即使在不太可能的情况下，也要问问消费者：他们想要用产品来干什么。一位70岁的相机使用者告诉美能达公司(Minolta)，他想用照相机拍照，但希望所拍出来的东西比实际的还要好看，不会显示出皱纹和年龄。后来，美能达公司就生产出具有两个透镜的照相机，其中一个透镜就是为了使拍出来的"相片"显得更加柔和。

4. 利用顾客顾问委员会对企业的创意提出评论。李维斯公司通过让年轻消费者组成讨论小组，共同讨论生活模式、生活习惯、价值观念和品牌契合等问题；思科系统公司则运用顾客论坛来改进所提供的产品或服务；哈雷-戴维森公司也从公司拥有的100万会员中收集相关的产品创意。

5. 利用网络来获取新的创意。企业也可以利用诸如Technorati和Daypop等搜索引擎，去寻找与其商业活动相关的"博客"和"帖子"。宝洁公司的网站就设置了"我们在倾听并分享你的观点"和"建议和反馈"这样的功能，以便从顾客那里获得建议和反馈。

6. 构建品牌社区，并让那些有足够热情/激情的人在那里围绕本公司的产品展开讨论。哈雷-戴维森公司和苹果公司都有很多品牌热衷者和拥护者；索尼公司也通过与消费者的合作性对话来共同开发索尼Playstation 2。乐高公司则在产品开发的早期阶段，通过儿童及成年爱好者的反馈来开发新产品。

7. 鼓励顾客进行变革或改进本公司的产品，或是向顾客提出挑战，以促使其进行变革或改进本公司的产品。Salesforce.com希望用户通过简单的编程工具来开发并分享新的应用软件；国际香料香精公司（International Flavors & Fragrances）则为消费者提供了改变特定味道的工具箱，然后交由IFF公司进行生产；LSI逻辑公司（LSI Logic Corporation）也为消费者提供了"自助"工具箱，使顾客可以自行设计芯片；宝马公司在网站上为消费者提供了工具箱，使顾客可以利用远程通信业务和车载在线服务来生成创意。

资料来源：From an unpublished paper, Philip Kotler, "Drawing New Ideas from Your customers," 2007.

传统的以企业为中心的产品创新，目前正逐渐让位给企业与顾客共同创造产品的新环境。[47]现在，越来越多的企业日益趋向于采用"众包"（crowdsourcing）方式来产生新的创意，或者正如本书所讲到的，利用"由顾客发起的营销活动"。其中，这里所说的"众包"，是指邀请互联网社区的力量来帮助创造内容或软件，其中常常会涉及赏金或荣誉。[48]

这一战略有助于创造出新的产品或造就新的企业，如开源的维基百科全书、YouTube视频网站（被谷歌收购）和iStockphoto（一家免版权费的图片库摄影社区）。在众多的案例中，思科公司就是一家成功实施"众包"的企业典型。[49]

思科公司 思科公司的创意奖（I-Prize）是一种外部创新竞赛，使企业外部的团队有机会与思科公司一道，共同促进新兴科技业务的发展。获奖团队可以得到250 000美元的签约奖励，并在最初的2年里获得最高1 000万美元的资助。思科公司举办这个创意竞赛的理由很简单（从104个国家吸引了1 200个

参与者）："在世界很多地方，很多人都有较好的创意，但却没有资金促使其商品化。"在具体的评奖过程中，主要采用下列五个标准：（1）是否打到了"痛处"（即把握了关键点）？（2）是否对较大的市场有一定的吸引力？（3）时机是否正确？（4）如果执行这一创意，我们是否擅长？（5）我们是否能长期挖掘机会？然后，由公众通过网络进行判断。思科公司发现，更为细致的评论往往比实际的投票更加重要。在第一轮竞赛中的获奖作品，是一个具有感应功能的智能电网计划。

除了生成新的、更好的创意，共同创造也有助于使顾客觉得与企业保持更近的距离，并可以通过积极的口碑营销而把自己的参与告诉给其他的顾客。[50]但是，使正确的顾客正确地参与进来尤为重要。[51]

领先用户是另外一个需要考虑的因素。他们甚至会在没有征求企业同意或企业并不知情的情况下，对产品进行创新。因此，领先用户已成为最重要的创意源泉之一。山地自行车就是年轻人为了骑车到达山顶然后又从山顶上骑下来而开发出来的。每当自行车出现故障的时候，年轻人就会着手制作更耐用的自行车，增加诸如摩托车制动器等零部件，改进悬架和附件等。也就是说，是这些年轻人开发了这些创新，而不是企业自身。

实际上，对于许多企业而言，特别是对于那些想要赢得年轻人喝彩的企业而言，把领先用户纳入到产品设计过程之中，是一种十分明智的选择。技术型企业往往可以从下列现象中受益良多：对那些在更高层次上运用本企业产品的顾客进行研究，对那些在其他顾客之前就认识到需要对企业产品进行改进的顾客进行研究。[52]在组织市场中，从接触不多的零售商和分销商那里获取知识，往往可以提供更丰富的见解和信息。[53]

但是，并不是每个人都相信关注顾客能够有助于创造出更好的产品。就像亨利·福特的著名格言所说的："如果我向顾客询问他们需要什么，他们可能会说需要一匹更快的马。"换句话说，有些企业仍然认为，如果过分关注那些并不知道自己真正需要什么或可能需要什么的消费者，最终的结果可能是导致短视的产品开发，错过潜在的突破式创新。[54]

同员工的互动　企业的员工也是改进企业生产、产品和服务创意的重要源泉。[55]丰田公司声称：员工每年都会提出 200 万个创意（平均每人 35 个），并且有 85%以上得到了实施。柯达公司、美利肯公司（Milliken）和其他企业也会给一年一度有最佳创意的员工提供奖金和鼓励（包括货币、度假或特殊的认可等）。诺基亚公司则把最少有 10 项专利的工程师招集到"Club 10"项目中来，由首席执行官主持正式颁奖仪式，对他们进行奖励。[56]在实践中，企业可以鼓励员工把自己的新创意提交给创意经理，而创意经理的名字和联系方式是众所周知的。

高层管理者也是新产品创意的主要来源。有些企业的领导者，如英特尔公司前任首席执行官安迪·格罗夫（Andy Grove）就亲自负责该公司的技术创新工作。当然，新产品创意的其他来源还包括发明家、专利代理人、大学和商业实验室、行业顾问、广告代理、营销调研公司和行业出版物等。不过，虽然创意可能来自许多不同的渠道，但各种创意是否能够受到应有的关注，还主要取决于该组织中对产品创意承担责任的管理者。

向竞争对手学习　企业也可以通过对竞争对手和其他企业的产品与服务进行监测而找到好的创意。管理者可以去研究"顾客喜欢或不喜欢竞争对手产品中的哪些

方面"，也可以把竞争对手的产品买回来，然后对其进行分拆，最终制造出更好的产品。类似地，企业的销售代表和经销商也是很好的新产品创意来源，他们掌握着有关顾客需求和抱怨的许多第一手资料，往往是率先获悉竞争对手产品的最新动向的人或组织。在实践中，电子产品零售商百思买公司还常常通过风险资本家来获悉一些新建企业在做什么。

采用创意技巧　内部的头脑风暴活动，如果组织得好，也会很有效果。营销备忘专栏中的"如何组织成功的头脑风暴活动"提供了一些有关头脑风暴的原则。

营销备忘

如何组织成功的头脑风暴活动

头脑风暴活动如果做得好，也很可能会产生新的创意、新的见解和新的解决方案，而且这些创意、见解或解决方案在没有任何参与者的情况下是无法产生的。但是，如果头脑风暴活动没有做好，对参与者来说可能是在浪费时间。为了保证头脑风暴组织活动的成功，专家建议组织者遵循如下几点建议：

1. 应该配备一位经过良好训练的主持人，以便引导头脑风暴活动。

2. 参与者应该觉得自己能够自由地发表意见。

3. 参与者应该视自己为合作者，大家朝着共同的目标迈进。

4. 应该设立规则并遵循规则。这样才能确保讨论不会偏离主题。

5. 参与者应该有适当的背景材料并进行一定的准备，这样才能够很快进入主题。

6. 在头脑风暴举行之前或之后的个人会议，往往是很必要的。这有助于围绕讨论主题提前开始思考和学习，或是反映在头脑风暴活动之后将会有什么变化或行动。

7. 头脑风暴活动应该有助于澄清行动方案，让想法落到实处并带来有形价值。

8. 头脑风暴活动可以产生很多创意，而且也有助于团队的构建，使参与者获得更多的信息，并得到更大的启发。

资料来源：Linda Tischler, "Be Creative: You Have 30 Seconds," *Fast Company*, May 2007, pp. 47 - 50; Michael Myser, "When Brainstorming Goes Bad," *Business 2.0*, October 2006, p. 76; Robert I. Sutton, "Eight Rules to Brilliant Brainstorming," *BusinessWeek IN Inside Innovation*, September 2006, pp. 17 - 21.

目前，存在多种激发个体或团队创造力的技巧，下面就列举一些[57]：

- **属性列举法**。列出一个产品的各种属性（如螺丝刀），然后对每一个属性进行修正。例如，对一把螺丝刀而言，可以考虑把木柄改为塑料柄、提供旋转力、增加不同的螺丝刀头等。
- **强制关联法**。将几个不同的创意排列出来，然后考虑每一种创意与其他创意之间的关系。例如，在设计新的办公用具的时候，就可以考虑对桌子、书橱和文件柜分别进行构思。然后，再去考虑设计一种带着书橱的书桌，或一种带有文件柜的书桌，或是一种包括文件柜的书橱。
- **形态分析法**。这种方法往往是从一个问题出发，如"如何通过动力机车把一个物体从一个地方运送到另一个地方？"然后，可以从几个不同的维度进行思考，如平台的种类（汽车、椅子、滑轮和平台）、介质（空气、水、油、铁轨）、动力来源（压缩空气、电动机、磁场）。然后，可以发挥自由联想，尽量列出所有可能的组合。这样往往可以获得许多新的解决方案。
- **逆向假设分析**。列出所有的正常假设，然后再进行逆向思考。假设饭店有菜

单、提供食物并收费，然后再反过来思考逆向的假设。通过这种方法，新饭店可能会决定只供应厨师当天早上所买、所做的饭菜，也可能是根据顾客在店堂的停留时间来决定应该提供的食品和收取的金额，还可能设计出异国情调并允许顾客自带酒菜，而只提供可以出租的吃饭场所。

- **新情境分析法**。列举一些熟悉的流程，如面向“人”的援助服务，然后把相关流程应用到新的环境中来。想象一下为“狗或猫”（而不是人）提供援助服务的情况，如每日护理、减少压力、心理疗法、动物葬礼等。再举一个例子，设想某酒店不需旅客去前台登记，而是在路边就开始欢迎旅客，并利用无线设备帮助他们办理入住手续。
- **思维图法**。这种方法从某个想法出发，如汽车，然后再把想法写在纸上，接着去想象另外一个想法（如梅赛德斯），然后将其与前面想到的汽车联系起来，再去联想（如德国）。这样，每次通过使用一个新词来深化联想。也许，在依此循环几次之后，新的创意可能就会逐渐具体化了。

随着时间的推移，水平营销中也可以逐渐产生新的产品创意。所谓水平营销就是把两种产品概念或创意组合起来，以生成新的供应物。[58]下面列举了几个成功的例子：

- 加油站商店＝加油站＋食品。
- 网络咖啡吧＝自助餐厅＋互联网。
- 谷物吧＝麦片＋零食。
- 健达出奇蛋＝糖果＋玩具。
- 索尼随身听＝音频＋便于携带。

□ 创意的筛选

在进行创意筛选的时候，企业应该努力避免两种错误。其中，误舍错误（DROP-error）是指企业放弃或错过了好的创意。实际上，对别人的创意进行挑剔，是很容易办到的（见图 20—2）。一旦想起来自己曾经差点舍弃某些后来获得巨大成功的创意时，或是意识到自己曾经放弃了很好的创意时，有些企业往往就会感到不寒而栗。下面是一个热播电视剧《老友记》（Friends）的案例。















图 20—2 新创意之战

资料来源：With permission of Jerold Panas, Young & Partners Inc.

《老友记》 NBC的情景喜剧《老友记》经历了10年（1994—2004年）的热播，已成为每年电视剧收视排行榜上的常青树。但就是这部喜剧，曾经差点就被扼杀了。根据一份NBC的内部研究报告，该剧试播时所得到的评价是"无趣、愚笨、毫无创意"，评价等级为不及格，在实施百分制的情况下只得了41分。但具有讽刺意味的是：更早一些播出的情景喜剧《宋飞正传》（Seinfeld），也曾被评价为较差，而医院剧《急诊室的故事》得了91分。柯特妮·考克斯（Courtney Cox）扮演的莫妮卡（Monica），是《老友记》中获得测试观众打分最高的人物，而丽莎·库卓（Lisa Kudrow）和马修·派瑞（Matthew Perry）却只获得刚刚及格的分数。瑞秋（Rachel）、罗斯（Ross）和乔伊（Joey）这些人物获得的分数则更低。在被采访的35岁以上的成年观众中，多把这些人物描述成"自满、肤浅和过于专注自身利益"。[59]

对创意进行筛选的目的，就是尽早放弃错误的创意。这么做的理由是：随着产品开发项目的继续，在每个后续开发阶段所产生的成本都会大幅度提高。在大多数企业里，都要求采取一种标准的表格来描述新产品创意，以便于新产品委员会进行评价和审核。在这种表格中，需要详细描述产品的创意、目标市场、竞争状况以及经过粗略估计的市场规模、产品价格、开发时间和成本、制造成本和回报率等。

然后，执行委员会就根据一组既定的标准来核查每一种新产品创意。产品能够满足市场的需求吗？它提供了优越的价值吗？可以通过本企业对其独特性进行有效宣传吗？本企业有必需的专有技术和资本吗？新产品能够实现预期的销售量、销售增长和利润吗？实际上，为了深入而真实地揭示市场现状，努力获取消费者的反馈，往往是必须要做的一项重点工作。[60]

对于经过筛选以后保留下来的创意，管理人员可以利用如表20—2所示的指数加权法进行比较。表中第1列内容表示把产品成功地导入市场所必需的因素。第2列给出了表明相对重要性的权重。第3列是运用从0～1.0的刻度给产品创意进行打分（1.0是最高分）。最后一步是把每一成功因素的权重和本企业的能力水平相乘，从而得到企业成功地把这种产品导入市场的能力总分。在本例中，产品创意的最终得分是0.69，是一个"较好的创意"。上述评价工具的目的，就是为了促进对产品创意的系统评价和讨论。不过，它并不能取代管理人员的决策。

表20—2　产品创意评价工具

产品成功的必要因素	相对权重（a）	产品得分（b）	产品评价（c=a×b）
产品的独特优点	0.40	0.8	0.32
高的绩效成本比率	0.30	0.6	0.18
高的营销资金支持	0.20	0.7	0.14
很少有强大的竞争对手	0.10	0.5	0.05
合计	1.00		0.69*

*在评价量表中，0.00～0.30为差，0.31～0.60为尚可，0.61～0.80为佳。最低的可接受值为0.61。

随着新产品创意的产生、筛选以及产品开发过程的持续进行，企业可能需要持续不断地对其总的成功概率进行评价，一般可以采取下列公式：

$$总成功率 = \frac{技术}{完成率} \times \frac{在技术完成率确定}{以后的商品化率} \times \frac{在商品化率确定}{以后的经济成功率}$$

例如，如果上述等式中右侧这三个比率的估计值分别是 0.50，0.65 和 0.74，那么所计算的总成功率就是 0.24。然后，企业就需要判断这一成功概率是否达到了足够高的水平（以确保是否使开发活动继续下去）。

开发过程管理：从概念到战略

企业还必须把富有吸引力的创意提炼成可以进行测试的产品概念。产品创意指的是本企业可能向市场提供的产品。产品概念是用消费者的语言所描述的更为详细的产品构思。

概念开发和测试

概念开发是使新产品成功必须要做的一项工作，但未必能确保新产品可以获得成功。营销者必须从众多的产品概念中区分出可成功的产品概念和会失败的产品概念。

概念开发 让我们用下面的例子来说明概念开发。有一家大型食品加工厂找到了这样一种创意：往牛奶中添加一种粉状物，以增加营销价值和改善产品的味道。上面所描述的，就是产品创意。然而，消费者不会购买产品创意，他们要买的是产品概念。

一种产品创意可以转化成几种不同的产品概念。第一，谁将使用这种产品？这种牛奶的对象是婴儿、儿童、少年、青年、中年人还是老年人？第二，这种产品的主要益处是什么？口味、营养、提神还是强身健体？第三，消费者会把这种产品作为什么？早餐、上午茶、午餐、下午茶、晚餐还是夜宵？通过思考和回答上述这些问题，企业往往可能会生成以下几种产品概念：

- **概念 1**。一种速食早餐饮料，使成年人很快得到营养，而且不需要专门的准备。
- **概念 2**。一种可口的快餐饮料，供孩子们中午饮用提神。
- **概念 3**。一种健康补品，适合于老人夜间就寝前饮用。

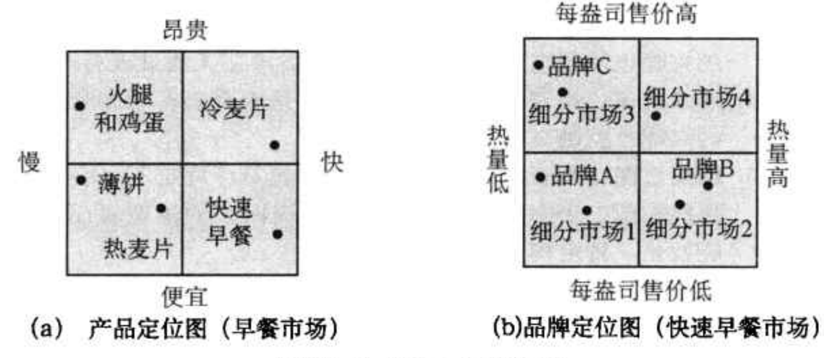
上述每一种概念都代表着一种产品大类的概念，它们将会对产品竞争产生非常重要的影响。速食早餐饮料必然会与火腿和鸡蛋、早餐麦片、咖啡茶点和其他早点相互竞争；可口的快餐饮料将会与软饮料、果汁、运动饮料和其他解渴的饮料相互竞争。

假定速食早餐饮料概念看上去是最好的，那么下一项任务就是通过感知图来搞清楚该产品与其他早餐产品之间的竞争关系。图 20—3（a）利用成本和准备时间这两个维度描述了早餐饮料的产品定位图。速食早餐饮料的特点是：购买者觉得既便宜又方便（准备时间短）。离它最近的竞争产品是冷麦片或速成早餐，离它最远的竞争产品是火腿和鸡蛋。显然，这种比较有助于把产品概念推向市场——有助于这一产品概念的传播与促销。

然后，就需要把产品概念转化成品牌概念了。图 20—3（b）是一张品牌定位图，表明了基于消费者视角的三种早餐饮料的定位情况（A～C）。实际上，也可以考虑在上述定位图中描绘出消费者的当前偏好或理想偏好。这样做，也是非常有用的。图 20—3（b）描绘了基于消费者偏好而分成的四个细分市场，他们的偏好分

别集中在这四个区域当中（1～4）。

品牌定位图还可以帮助企业决定产品的价格及其产品中含有多少热量。其中，有三个细分市场（1～3）已经被现有的三个品牌（A～C）很好地满足了。因此，除非其中某一现有品牌很弱或很差或目标细分市场上的需求很大并足以共享，否则企业不会把自己和已有品牌定位得很近。最后，新品牌将定位于中等价格、中等热量或高价、高热量，以使自己与众不同。第四个细分市场的消费者也喜欢中等价格、中等热量的产品。也就是说，这一市场可能提供最大的机会。



(a) 产品定位图（早餐市场） (b)品牌定位图（快速早餐市场）

图20—3 产品与品牌定位

概念测试 概念测试是指通过符号或实体形式向目标消费者展示产品概念，并观察他们的反应。概念测试和最后的产品或体验越相似，概念测试的可靠性也就越高。产品原型的概念测试有助于避免高代价的错误，但对于有很大差异的、全新的产品而言，概念测试却是一项巨大的挑战。[61]在真实评价或者选择一种产品的时候，可视化技术往往有助于受访者（指顾客）把自己的心理状态与产品概念更好地匹配起来。[62]

在过去，制作产品原型既费时又费钱。比较而言，现在则可以在计算机上运用快速成型技术来设计各种实体产品，然后制成塑料模型，并展示给潜在的消费者，然后要求他们进行评价。为了应对葡萄酒市场上短期的过量供应，肯德-杰克逊酒庄（Kendall-Jackson）通过快速成型技术设计了两种品牌，并迅速加以实施。最后，每种品牌的产品都成功地卖出去10万箱，是预期的10倍。[63]

同时，企业也可以利用“虚拟的现实”来测试产品概念。虚拟现实程序运用计算机和传感设备（如手套和眼镜）来模拟现实市场。超级计算机有能力进行更为精细的产品测试，以评价效果变化并为顾客反馈提供补充。肯沃斯卡车公司（Kenworth Trucks）曾经利用泥塑模型和风洞——能人工产生和控制气流，以模仿飞行器或物体四周气体的运动——进行新卡车的测试设计。通过超级计算机的分析，现在可以准确地估计：由于使用了新的平衡的锥形挡泥板，可以减少多少阻力和燃料费用（答案：一个典型卡车每年的燃油费用为400美元）。[64]

概念测试是向消费者展示详细的产品概念。下面有关牛奶的例子是对概念1的陈述。

> 我们的产品概念是在牛奶中添加粉状物，从而可以制成速食早餐。它不仅可以给消费者提供一天的营养，而且美味可口、操作简便。这种产品主要有三种口味（巧克力味、香草味、草莓味），装成小包，每盒6包，每盒售价2.49美元。

在收到这些信息以后，调研者通过让消费者对下列问题做出回答来测量产品的不同维度：

1. **可传播性和可信度**。是否已清楚该产品的概念并相信它所带来的利益？如果得分较低，就需要重新提炼或修订这一产品概念。
2. **需求水平**。是否认为该产品解决了自己的某个问题、满足了某一需要？需求越强烈，则潜在消费者的兴趣也就越高。
3. **差距水平**。目前是否有其他产品可以满足这一需求，并使自己满意呢？一般而言，差距越大，潜在消费者的兴趣也就越高。需求水平可与差距水平相乘，所得的乘积代表着需求差距分数：需求差距分数越高，潜在消费者的兴趣也就越高，意味着其强烈的需求还无法被现有产品所满足。
4. **感知价值**。相对于价值而言，价格是否合理？感知价值越高，潜在消费者的兴趣也就越高。
5. **购买意图**。是否（肯定、可能、可能不、肯定不）会购买这种产品？对于那些在前三个问题的答案中给出积极回答的消费者而言，其购买意图很可能就是"肯定购买"。
6. **用户目标、购买时间和购买频率**。谁可能会使用这一产品？什么时候？以什么频率？

被调研者的答案将表明：对于消费者而言，这一产品概念是否具有广泛的、强大的吸引力，它会与哪些产品展开竞争，哪些消费者是最好的目标顾客。同时，还可以把需求差距水平和购买意图同该产品大类的平均水平进行比较，以看出这一产品概念是能够获得成功、存在较大的风险，还是彻头彻尾的失败项目。例如，某食品制造商坚持的原则是：对于"肯定要购买"这一项的得分低于40%的产品概念，一律放弃。

联合分析法　消费者对不同产品概念的偏好，可以采用一种日益广泛使用的技术——联合分析法来衡量。**联合分析法**（conjoint analysis）是根据消费者对某一产品属性的不同性能水平的偏好，来推断出该产品的效用价值的一种方法。[65]目前，联合分析法已逐渐成为最为流行的一种概念开发与测试工具。例如，万豪国际酒店集团就是利用这种方法来设计万怡酒店的概念的。[66]

在运用联合分析法时，通过向被测试者展示不同的假设供应物——产品属性在不同性能水平下的各种组合，然后要求他们根据偏好对各种供应物进行排序。这样，管理人员就可以根据结果来识别出最有吸引力的产品供应物，并估计市场份额和利润水平了。学术研究先锋人物格林（Green）和温德（Wind）曾以开发一种新的家用地毯清洁工具为例说明这种联合分析技术。[67]假设新产品营销者正在考虑下列五种设计因素：

- 三种包装设计（A，B，C，见图20—4）。
- 三种品牌名称（K2R，Glory，Bissell）。
- 三种价格（1.19美元，1.39美元，1.59美元）。
- 是否要"好管家"标识（是、否）。
- 是否要退款保证（是、否）。

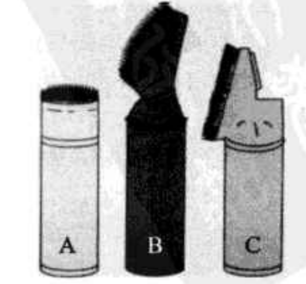


图20—4　联合分析法的例子

尽管调研人员可以形成108种可能的产品概念（3×3×3×2×2），但要求消费者对108种可能进行排序显然就太复杂了。在这种情况下，让被调研者对

其中的几个样本——如 18 种产品概念——进行比较参考往往是可行的。

现在，营销者可以利用统计程序来计算这五种属性的效用函数，如图 20—5 所示。对效用的衡量范围为 0～1.0。效用水平越高，也就是顾客在这一属性水平上的偏好就越大。对包装来说，B 产品的包装是消费者最为偏爱的，其次是 C，最后是 A（A 几乎没有效用）。对品牌名称的偏好次序是：Bissell，K2R 和 Glory。在定价方面，消费者的效用与价格成反比。“好管家”标识是较受欢迎的，但它不能增加较多的效用，因此不值得花费很大精力去做。此外，对于退款保证，消费者显示出了很强的偏好。

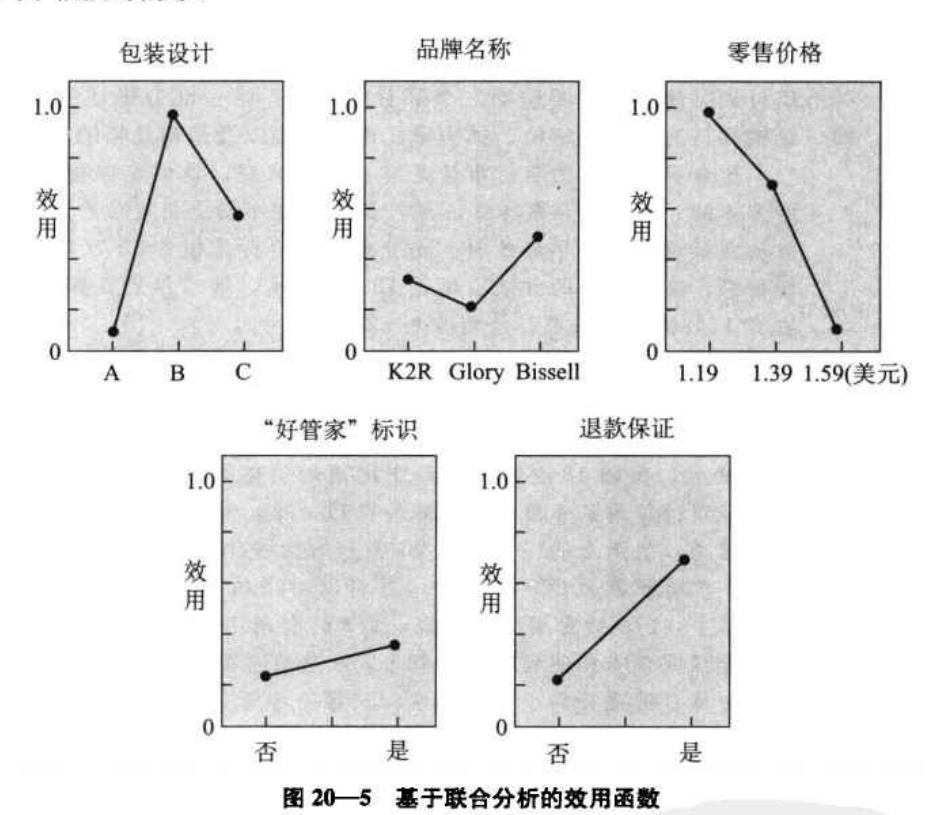


图 20—5　基于联合分析的效用函数

因此，最合乎消费者需求的产品是：外形设计是 B，品牌名称是 Bissell，售价是 1.19 美元，有“好管家”标识，有退款保证。同时，我们还可以进一步确定对于顾客而言各个属性的相对重要性水平。其中，属性的相对重要性表示了各个属性从高（效用最大）到低（效用最低）的效用差异水平。一般而言，效用差异水平越大，该属性的重要性也就越大。显然，该顾客认为最重要的属性是价格和包装设计，然后是退款保证和品牌，最后是“好管家”标识。

在从大量目标顾客样本那里收集到有关其偏好的数据以后，就可以利用这些数据来估计特定供应物的潜在市场份额了。当然，前提是在假设竞争对手会做出什么样的反应的情况下进行估计。然而，由于成本方面的原因，该公司可能并不想把最有可能实现最大市场份额的产品推向市场。实际上，最有吸引力的产品往往未必总是盈利性最高的产品。

在有些条件下，调研人员并不是对每种产品都进行全方位的描述，而是同时对两个因素进行描述。例如，他们可能会向被测试者展示有三种价格水平和三种包装

类型的桌子，并询问他们在这些组合中，他们最喜欢哪一种、次佳选择是什么，依此类推。然后，再向他们展示包括另外两个变量的桌子，并请他们做出权衡决策。其中，权衡法是在有许多变量和可选方案的情况下比较容易实施的一种有效方法。然而，由于被测试者一次只关注两个变量，这与真实情况存在较大的差距。适应联合分析法（ACA）是一种混合数据采集技术，可以把自明确重要性评级与对偶平衡任务很好地组合在一起。

□ 营销战略的制定

在概念测试结束之后，新产品经理将会着手制定把该种产品投放市场的初步营销战略计划。该计划主要包括三个部分的内容：第一部分描述的是目标市场的规模、结构和行为、产品定位、销售量、市场份额以及最初几年的利润目标：

> 速食早餐饮料的目标市场是有孩子的家庭，他们能够接受新的、便利的、有营养的、便宜的早餐方式。该产品品牌在市场上将定位为收取较高价格和具有较高质量的速食早餐饮料。企业的最初目标是销售50万箱或占有10%的市场份额，在第一年的亏损不超过130万美元，第二年的目标是销售70万箱或占有14%的市场份额，计划盈利220万美元。

在该营销战略计划的第二部分，描述的是产品的计划价格、分销战略和第一年的营销预算：

> 该产品包括巧克力、香草和草莓3种口味，采用小包装，一盒6包，每盒2.49美元。每箱48盒，批发给中间商的价格是每箱24美元。在最初两个月里，经销商每购买4箱还可以额外获赠一箱，外加合作广告补贴。免费样品将挨户赠送，报纸上的广告附有20美分的抵扣优惠券。总的促销预算为290万美元，广告预算为600万美元，并将以对半的比例在全国和本地市场进行分配。其中，2/3的费用用于电视，1/3的费用用于报纸。而且，广告文案中应该着重强调营养和便利的利益概念。广告宣传概念将以饮用速食快餐饮料之后变得身体日益强壮的小男孩为中心。第一年营销调研将花费10万美元，用于购买商店审计资料和消费者样本的信息，以观察市场反应和购买率。

在该营销战略计划的第三部分，描述的是长期销售量和利润目标以及不同时间的销售战略组合：

> 该公司希望最后获得25%的市场份额和实现12%的税后投资回报率。为了达成这一目标，产品质量的起点要高，并随着时间的推移，通过技术研究而对产品不断地进行改进。在刚刚投放到市场时，实施高位定价，然后逐渐降低价格，以扩大市场份额和对抗竞争对手。总促销预算每年递增20%左右，初期广告费与促销费的比例为65：35，最后逐渐演变成50：50。在第一年之后，营销调研费用将削减到每年6万美元。

□ 商业分析

一旦管理人员开发了产品概念并制定了营销战略，之后就可以对这个提议的商业吸引力进行评价了。管理人员必须通过预测销售、成本和利润情况来确定该种产品是否能够满足企业的目标。如果符合企业目标，就从产品概念阶段进人产品开发阶段。随着信息时代的到来，商业分析阶段也将经历进一步的修订与扩充。

估计销售总量 估计销售总量是估计的第一次销售量、重置销售量和重购销售量的总和。在实践中，销售估计方法的选用，往往取决于是一次性购买的产品（如订婚戒指、退休住房），还是属于非经常性购买的产品，或是经常性购买的产品。对一次性购买的产品而言，开始时的销售量会逐渐上升并达到顶峰。然后，伴随着潜在购买者数量的减少，就开始下降并逐渐趋于零，如图 20—6（a）所示。如果新的购买者不断进入市场，那么该曲线一般不会下降到零。

对于非经常性购买的产品而言，如汽车、烤面包炉和工业设备，往往会出现重置周期。这既要受到实体产品磨损的影响，又会受到不断变化的样式、属性和性能等因素的影响。这类产品的销售预测，往往要求分别做出首次销售量和重置销售量的估计，如图 20—6（b）所示。

对于经常性购买的产品而言，如非耐用消费品和非耐用工业品，往往会呈现出如图 20—6（c）所示的产品生命周期以及销售量的变化。最初是首次购买人数逐渐增加。然后，随着未购买该产品的人数（假设人口数量是既定的）的减少，销售量会逐渐降低。如果该产品能够使某些顾客深感满意，那么他们还会重复购买。最后，销售曲线会落在相对稳定的水平上，即代表着稳定的重复购买量。此时，该产品就不再属于新产品的范畴了。

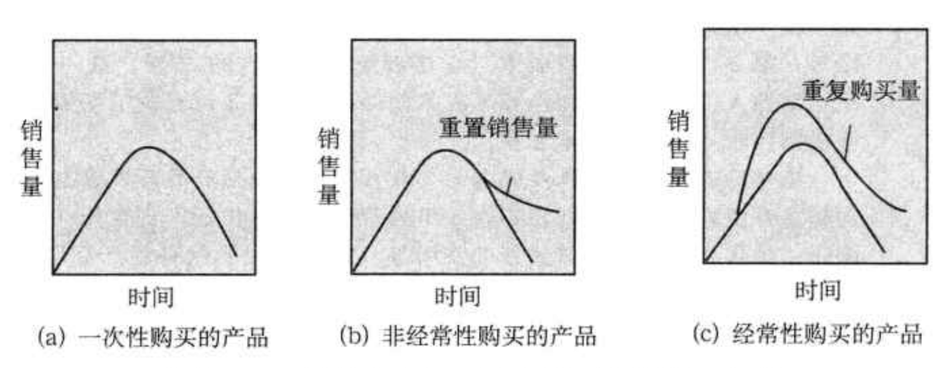


图 20—6 三类产品在产品生命周期不同阶段的销售量变化

在估计新产品的销售量时，管理人员的首要任务就是估计新产品在各个阶段的首次购买量。在估计重置（或更新）购买量时，管理人员必须研究产品的生存年限分布，即在第一年、第二年、第三年里出现故障产品的次数，依此类推。分布表中的最低点表明了第一次出现重置（或更新）销售的情况。由于在产品实际使用之前往往很难估计重置销售量，因此有些制造商在开始推出新产品的时候，只以首次销售量作为估计的基础。

对于经常性购买的新产品而言，卖方不但要估计首次销售量，还要估计重复销售量。高重复购买率意味着顾客对该产品很满意。这时，即使在所有的首次购买行为都发生之后，销售量可能还会处在较高的水平上。同时，卖方还应该注意在不同类型的重复购买人群中的重复购买率：谁购买一次、两次或三次等。有些产品和品牌在上市一小段时间之后（重复购买几次之后），就退出了市场。高露洁一次性牙刷威斯普（Wisp）在大量使用之后，重复购买销售量就大大降低了。[68]

估计成本和利润 由研发部门、制造部门、营销部门和财务部门共同对相关成本进行估计。表 20—3 以速食早餐饮料为例，阐明了该产品的销售量、成本和利润情况（5 年的预测情况）。

表 20—3　　预计 5 年的现金流量表　　单位：千美元

	第 0 年	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
1. 销售收入	0	11 889	15 381	19 654	28 253	32 491
2. 销售成本	0	3 981	5 150	6 581	9 461	10 880
3. 销售毛利	0	7 908	10 231	13 073	18 792	21 611
4. 开发成本	−3 500	0	0	0	0	0
5. 营销成本	0	8 000	6 460	8 255	11 866	13 646
6. 分摊的管理费用	0	1 189	1 538	1 965	2 825	3 249
7. 贡献毛利	−3 500	−1 281	2 233	2 853	4 101	4 716
8. 补充贡献	0	0	0	0	0	0
9. 贡献净额	−3 500	−1 281	2 233	2 853	4 101	4 716
10. 折现贡献	−3 500	−1 113	1 691	1 877	2 343	2 346
11. 折现现金流量累计	−3 500	−4 613	−2 922	−1 045	1 298	3 644

表 20—3 中，第 1 行显示了在 5 年里每一年的预计销售收入。该公司预计第 1 年的销售收入为 1 188.9 万美元（约 500 000 箱，每箱 24 美元）。这一销售预计是建立在一组假设的基础上的：有关市场增长率、企业市场份额和工厂实际价格的假设等。第 2 行表明了销售成本，它接近于销售收入的 33%。这一成本是通过估计平均每箱人工、原材料和包装等成本而得出的。第 3 行表明了期望的销售毛利，它等于销售收入与销售成本之差。

第 4 行表明预期的开发成本为 350 万美元，包括产品开发成本、营销调研成本和制造开发成本。第 5 行表明这 5 年的营销成本，包括广告宣传、促销活动、营销调研、销售人员支出和营销管理费用等。第 6 行表明这种新产品所分摊的管理费，包括管理人员的工资、暖气和用电等。

第 7 行为贡献毛利，它是销售毛利减去前 3 项成本之差。第 8 行是补充贡献，它列出了由于新产品导入而引起的企业其他产品的收入变化。伴生收入（drag-along income）是指由于在产品线上增加了这种产品之后，使该公司其他产品所增加的额外收入；拼并收入（cannibalized income）是指由于在产品线上增加这种产品之后，使该公司其他产品所减少的收入。[69] 在表 20—3 中，假设不存在补充贡献。第 9 行表明了贡献净额，这与贡献毛利完全一样。第 10 行表明了折现贡献，即每项未来贡献以每年 15%的折现率折现后的现值。如果该公司直到第 5 年才有 471.6 万美元的收入，假设该公司的资金每年能赚到 15%的回报率，那么这个金额在今年只相当于 234.6 万美元。[70]

最后，第 11 行表明了折现现金流量累计，它是第 10 行每年贡献的累计。一般而言，人们主要对两件事感兴趣。第一件是最大的投资损失，即该计划可能造成的最高损失是多少。从表 20—3 中可以看出，该公司的最大损失为 461.3 万美元（第 1 年）；如果该公司停止该项计划，那么此数额就损失掉了。第二件是回收期，即该公司回收包括 15%的内部报酬率在内的所有投资的时间。在这个例子中，回收期约为三年半的时间。因此，管理人员必须决定能否接受“承受 460 万美元的最大投资损失和等待三年半才收回全部投资”的风险。

当然，企业也可使用其他财务方法来评估某新产品项目的价值，如盈亏平衡分析法和风险分析法等。

开发过程管理：从开发到商品化

到目前为止，这个产品还只是一段语言描述、一张图样或一个非常原始的模型。在下个阶段——产品开发阶段，往往需要大量的投资。相比之下，前面的创意成本要小多了。在这一阶段，要解决的问题是产品创意能否转化为在技术上和商业上都可行的实际产品。如果失败了，那么企业除了会在这一过程中获得一些有用信息之外，所做的累积投资将会彻底损失掉。

□ 产品开发

把目标顾客的要求转变成实际产品原型的工作，就称为质量功能展开(QFD)。这种方法将把市场调研所获得的各种顾客属性（CAs）罗列成具体的清单，然后将其转化为工程属性（EAs），以供工程师使用。例如，某款潜在卡车的顾客可能希望获得一定的加速度（CA），而工程师就可以把这一需求转化为所必需的马力或其他工程量值（EAs）。同时，这一方法也有助于进行权衡和测量满足顾客需求的成本。实际上，质量功能展开的一个主要贡献就在于：它增进了营销人员、工程师和制造人员之间的沟通。[71]

实体原型　研究开发部门将会围绕某一产品概念开发出一种或几种实体原型，其工作目标是找到满足下列标准的一种产品原型：产品概念陈述中所描述的关键属性都体现在原型当中；在正常使用和正常条件下，该原型能够安全地执行其功能；能够在预算的制造成本约束下生产实际的产品。在过去，开发和制造成功的原型可能要花费数日、数周、数月甚至数年的时间。现在，网络技术加快了如上所述的原型制作过程，而且产生了更为灵活的开发过程。此外，复杂的虚拟现实技术也推动了上述过程。例如，通过虚拟方式来设计和测试产品设计，企业往往可以灵活地对所获取的新信息做出反应，并且能够迅速地探索各种行动方案，以便更好地应对不确定性。

研发人员还应该了解消费者对不同颜色、尺寸、重量和其他实体属性的不同反应是什么。在漱口水的例子中，黄色象征着“防腐”的效用（李施德林（Listerine）漱口水），红色象征着“清新”的效用（Lavoris 漱口水），绿色象征着“凉爽”的效用（Scope 漱口水）。营销人员要告诉研发人员消费者需要怎样的产品品质，并且是如何判断这些品质的。

顾客测试　在制作好新产品原型之后，还必须在最终投放到市场之前进行一系列的功能测试和顾客测试。阿尔法测试（alpha testing）是指在企业内部测试产品，以观察它在不同应用环境中的具体表现如何。在对产品原型进行进一步提炼以后，就进入了面向顾客的贝塔测试（beta testing）阶段了。[72]

消费者测试可以采用多种方式进行，从“把消费者带入实验室试验产品”到“送样品上门试用”。例如，宝洁公司设立了现场实验室，如在尿布测试中心，母亲可以把自己的孩子带来测试产品。为了开发封面女郎（Cover Girl）唇膏，宝洁公司邀请了500位女性每天早上来试用口红，记录她们的活动，并让她们8小时后再回来，以测量残留唇膏，并生产了有鲜艳的唇膏管、不用照镜子就可以抹的唇膏。家庭产品测试也广泛地应用在从风味冰淇淋到新器具等不同类型的产品上。

□ 市场测试

在管理人员对产品功能和心理性能表示满意之后，就需要给新产品确定品牌名称和包装设计了，然后就进入市场测试阶段。

在实践中，并非所有企业都会进行市场测试。例如，露华浓公司的一位管理人员指出："在我们的领域内，主要是不采用大规模分销的高价化妆品，我们不需要进行市场测试。当我们开发一种新产品的时候，如一种改良的液体化妆品，因为十分熟悉这个领域，所以我们知道它会畅销。而且，我们在百货商店里还有 1 500 名示范者在进行促销。"不过，大多数企业都深信市场测试能够获得许多有价值的信息——关于购买者、经销商、营销方案的有效性、市场潜力等方面的重要信息。因此，主要问题是要搞多少次市场测试以及选用哪一种方式进行市场测试。

一方面，市场测试的次数会受到投资成本和风险的影响；另一方面，也会受到时间压力和研究成本的影响。对于高投资—高风险的产品而言，由于失败的概率很大，因此进行市场测试是特别值得的——因为市场测试成本在项目中只占有微不足道的比例。与某些改良产品（如另一种牙膏品牌）比较而言，高风险产品——那些创造新的产品大类（如首次推出的速食早餐饮料）或具有新奇特性的产品（最早推出的含氟牙膏），往往也很值得进行市场测试。

消费品市场测试　消费品市场测试主要是为了估计四个变量，分别是：试用、首次购买、采用和购买频率。当然，企业往往希望看到所有这四个变量的水平都很高。实际上，可能是许多消费者在试用，但并不重复购买；或者是高的持久采用率，但购买频率却相对较低（如冷冻食品）。

下面是有关消费品市场测试的四种主要方法，从销售波研究法一直到测试市场法，其成本费用的水平也从低成本过渡到高成本。

销售波研究法。在实施销售波研究法的过程中，企业开始免费向消费者提供产品试用，然后以低价再次把该产品或竞争对手的产品提供给消费者。这样重复提供该产品 5 次（销售波）左右，然后企业密切注意有多少消费者选择该种产品以及他们的满意程度如何。

销售波研究法可以快速地加以贯彻，能够在相对有把握的情况下进行（安全性），并且能够在不需要完成最后包装和广告的情况下加以实施。但另一方面，因为消费者是事先被挑选出来试用新产品的，所以销售波研究法无法表明不同的促销或诱因可能促成的实际试用率，也无法表明该品牌在赢得分销和有利的货架位置方面所发挥的作用。

模拟测试营销法。在模拟测试营销法中，往往要求找到约 40 名熟悉品牌、符合条件的购物者，询问他们对某一产品大类的品牌熟悉度和品牌偏好。在此过程中，会邀请消费者观看简短的著名商业广告片和新的电视商业广告片或印刷广告。其中包括企业即将推出的新产品广告片。但是，因为不想引起特别的注意，所以没有把它特别地标识出来。然后，发给每个消费者一点钱，让他们到商店里去选购任何产品。这样，企业就可以发现到底有多少消费者购买了新产品、有多少购买了竞争对手的品牌，从而反映出"在刺激试用的条件下，该公司的广告相对于竞争对手的广告的效果"。接着，企业会把消费者召集在一起，请他们回答购买或不购买的理由。然后，企业还会向那些未购买的消费者发放样品试用。几个星期之后，企业会通过电话询问他们，以确定他们对产品的态度、使用情况、

满意程度和重复购买意图，并同时为他们重复购买任何产品提供机会。

这种方法可以在相对较短的时间里获得相对精确的结果——有关广告效果和试用率（有时还包括重复购买率），而成本却只是真实市场测试成本的一小部分。[73]随着媒体和渠道越来越分散，只用传统营销方法来模拟市场条件以进行模拟测试营销越来越难。

控制测试营销法。一般而言，准备投放新产品的企业会详细地阐明市场测试所需要的商店个数以及具体的地理位置。然后，调研公司会依照预定的计划，把产品交给参与测试的商店，负责安排货架位置、定价、陈列排数、陈列布局和购物点促销等。销售结果能够通过商店的电子收款扫描系统记录下来。在测试期间，企业也可以评价本地广告和促销的效果，并使用抽样调查法抽选一部分消费者，询问他们对产品的印象。企业不需要动用自己的销售力量，也不需要给予商业折让，也没有必要“购买”渠道。但是，控制测试营销法并不能提供有关把新产品推销给经销商的信息。此外，这种方法也可以很容易地把本公司的产品暴露在竞争对手面前。

测试市场法。测试市场法是测试新消费品的终极方法，把测试产品投放到特定的、真正的市场上进行测试。企业可以选定少数有代表性的测试城市，然后由企业的销售队伍努力向经销商推销该种产品，并为其争取良好的货架陈列位置。在这类市场上，企业将会像向全国市场推销那样，展开全面的广告和促销活动。测试市场法也会设法衡量不同营销方案的市场效果，具体可以通过改变在不同城市的营销方案来实现。全面测试可能会使企业花费超过100万美元，这主要取决于测试城市的数目、持续的时间和企业需要收集的数据总量。

在实施测试市场法时，管理人员往往面临以下几个决策问题：

1. **测试多少个城市**？大多数测试都使用2～6个城市。一般而言，可能发生的损失越大、相互竞争的营销战略的数目越多、地区差别越大、竞争者对手对测试市场的干扰机会越多，需要选择测试的城市数量往往也就越多。
2. **选择哪些城市**？每一家企业都必须制定相应的选择标准，如具有较好的媒体覆盖面、具有可以合作的连锁店和平均的竞争水平等。当然，所选城市的代表性如何，也是需要考虑的一个关键因素。
3. **测试期限为多少**？市场测试的期限可以从几个月到一年不等。一般而言，产品的平均重复购买时期越长，则测试所需的周期也就越长。
4. **收集什么信息**？仓库发货数据能够显示出存货购买总量，但却不能说明每周的零售销量。商店审计结果往往能够显示实际的零售销量和竞争对手的市场份额，但却不能揭示购买者的特点。消费者小组访谈能够表明什么样的人正在购买什么品牌以及他们的忠诚度和转换率。购买者调查能够获取关于消费者态度、使用和满意的深层次信息。
5. **采取何种行动**？如果测试市场表现出较高的试用率和较高的重复购买率，那么营销者就应该决定面向全国市场投放新产品。如果测试市场呈现出较高的试用率和较低的重复购买率，就反映出顾客的不满。这时，企业就需要决定对该产品重新进行设计或采取放弃策略。如果测试市场呈现出较低的试用率和较高的重复购买率，那么很可能表明产品是令人满意的，但应该设法让更多的人来试用新产品。这就意味着应该加强广告宣传和促销活动。如果试用率和重复购买率都比较低，就意味着应该考虑放弃该种新产品了。很多管理人员认为，要放弃一个已经投入很多努力和关注、但本应该放弃的产品，往往是一项困难的决策。实际上，如果不及早放弃，很可

能会导致承诺的升级。[74]

虽然测试市场法存在其固有的优势，但现在有不少企业都开始跳过测试营销阶段，并运用一些其他的市场测试方法——更快、更经济的测试方法。例如，通用磨坊公司就喜欢把新产品推向美国国内大约 25%的地区。这样，由于面积较大，因而不易为竞争者所瓦解。管理人员对零售扫描数据进行分析，往往可以获悉在最近几天里该产品的销售情况如何，从而决定可以采取哪些必要的矫正措施。高露洁公司经常先在小的“领先国家”推出新产品，如果成功了，再推向其他国家。

组织品市场测试 组织品也可以从市场测试中获得好处。贵重的工业品和新技术通常要进行阿尔法测试（企业内部）和贝塔测试（围绕企业外部的顾客展开）。在贝塔测试中，企业的技术人员会观察这些测试顾客是怎样使用该产品的，以便发现在安全和服务方面未能预见的一些问题，并收集有关顾客培训和顾客服务方面的信息。同时，企业还能观察到在顾客的运营中该设备到底增加了多少价值，以作为后期制定价格决策的依据。

由于贝塔测试中只选择少量的顾客来进行，测试顾客也不是通过随机方式抽取的，并且可能会根据每一个测试的情况对测试进行一定的调整，因此企业必须非常仔细地研究测试结果。此外，如果被测试顾客对产品效果印象不佳，往往会向外界发布不利的产品信息。

在组织品市场中，得到普遍应用的第二种市场测试方法就是在贸易展览会上推出并介绍新产品。这样，企业可以观察购买者对新产品的兴趣有多大，他们对新产品的各种属性和销售条款有什么样的反应以及到底有多少购买者表明了购买意向或签了订货合同。新的产业用品还可以在分销商与经销商的展览室中进行测试，并把该新产品放在本公司其他产品或竞争对手的产品旁边。通过这种方法，可以获得在产品正常销售环境下有关顾客偏好和定价等方面的信息。不过，其缺点是：有些顾客可能想要订货，但当时却无法满足其需求，而且进入展览室的那些顾客也未必就代表着目标顾客。

有些产业用品制造商往往倾向于使用完全营销测试法。它们生产和供应数量有限的产品，并让销售队伍在限定的地区进行销售，同时给予销售支持和提供印刷版产品目录。

□ 商品化

如果企业决定对某一产品实施商品化，这往往意味着即将进入成本最高的产品开发阶段。[75]此时，企业必须建立或租赁全套生产设施或与制造商签订制造外包协议。为了把一种重要的、新的包装消费品投放到全国市场，第一年花费在广告、促销和其他营销传播方面的成本大约为 2 500 万～1 亿美元。例如，在一般情况下，对于新的食品而言，在第一年的营销费用往往要占销售额的 57%左右。对于大多数的新产品营销活动而言，往往都要依赖于一系列营销传播工具的组合。

何时（时机） 假设某家企业已经完成了新产品的实际开发工作，并获悉竞争对手也马上就要完成新产品的开发工作。在这种情况下，这家企业一般面临以下三种选择：

1. **第一个进入市场。**第一个进入市场的企业往往可以获得“先行者优势”，可以锁定关键的经销商和顾客，并赢得市场领先地位。但是，如果新产品未

经彻底审查（调试）而匆匆上市，就有可能产生令人失望的结果。

2. **同时进入。**企业可能决定与竞争对手同时进入某一市场。当有两个竞争对手对新产品同时做广告宣传时，往往会吸引更多的市场注意力。[76]

3. **后期进入。**企业可能会选择有意推迟进入某一市场，而让竞争对手先行进入市场。这时，竞争对手将会为开拓市场付出“教育成本”，而且竞争对手的产品可能会暴露出一些缺陷，那么后进入者就可以努力加以避免。此外，后进入者也可以相对准确地预测市场规模。

如果该公司使用一种新产品来替换自己的老产品，那么在正常情况下应该推迟到老产品的存货销售完为止。如果该产品有很强的季节性，那么在合适的季节还没有到来之前应该延迟推出新产品——新产品的推出，往往会加速老产品退出市场。另外，使新产品的推出变得更为复杂的是：很多企业正遭遇竞争性的“回避设计”——竞争对手会模仿某些发明，但它们会对产品版本进行修改，以避免侵犯专利权的行为、避免支付所必需的知识产权费用。[77]

何地（地理战略）　大多数企业会在一段时间内有计划、分步骤地推出自己的新产品。在选择扩张的目标市场时，主要的标准包括市场潜力、公司的本地声誉、相应的渠道成本、媒体与沟通成本、对其他地区的影响力以及竞争渗透情况等。小型企业可能会选择一个有吸引力的城市，然后闪电式地把新产品投放到市场上。不过，它们也可能会在相应的时机选择进入其他几个城市。比较而言，大型企业往往会把自己的产品同时投放到整个区域，然后再进入另一个区域。对于那些具有全国分销网络的企业而言，如汽车公司，它们往往会选择把新产品一下子推向全国市场。

随着互联网把世界边远地区连为一体，竞争越来越有可能跨越国界。因此，企业日益倾向于在全球范围内推出新产品，而不是以一个国家或一个地区作为目标市场。然而，策划在全球推出新产品，仍然面临巨大的挑战。有步骤、有计划地实施国际市场拓展战略，可能仍将是一项最佳选择。[78]

给谁（目标市场的潜在顾客）　在拓展市场时，企业必须把自己的分销和促销目标对准那些最有希望购买新产品的潜在顾客群体。在这方面，企业需要整理与分析有关这些顾客的数据。一般而言，比较理想的潜在购买者应该具有以下几个特点：他们是早期采用者、产品的重度使用者、可以通过低成本方式接触的意见领袖。[79]不过，可能只有少数顾客群体具有上述全部特征。为此，企业就必须对具有上述某些或全部特征的顾客群体进行归类分析，并从中选择最具吸引力的目标顾客群体。在此过程中，企业的目标应该是尽快提高销售水平，并尽快吸收更多的潜在顾客。

用什么方法（导入市场战略）　由于新产品的投放往往比预期要花费更多的时间和成本，因此许多成功的产品都面临资金不足的困境。因此，分配足够的时间和资源是很重要的，但不要过度投入，因为新产品也可以在市场上获得一定的牵引力。[80]

为了对新产品推出过程中的许多活动进行协调，管理人员可以采用各种网络计划技术，如关键路线计划法。**关键路线计划法**（critical path scheduling，CPS）要求设计一张主计划表，标明在新产品投放过程中同时发生的以及按先后顺序发生的各项活动。通过估计每项活动所需要的时间，就可以估计整个项目的完工时间了。在关键路线（完成项目的时间最短的路线）上，任何一项活动的推迟都会影响到整个项目的进度。如果必须提前推出某个新产品，那么计划者就必须要探索如何缩短

关键路径，并寻找缩短时间的方法。[81]

消费者的采用过程

采用（adoption）是使个人成为某种产品的固定消费者的个人决策。在实践中，首先是消费者采用过程，然后是消费者忠诚过程。产品营销者通常会瞄准那些早期采用者，并利用创新扩散理论和消费者采用理论来识别那些早期采用者。

采用过程中的各个阶段

创新（innovation）可以是任何产品、服务或创意，只要有人认为是新的就可以了，而不管历史是否久远。埃弗雷特·罗杰斯（Everett Rogers）对**创新扩散过程**（innovation diffusion process）所下的定义是："新的创意从发明创造者那里扩散到最终用户或采用者的传播过程。"[82]比较而言，消费者的采用过程则是一种心理过程，是个体从第一次听到一种创新到最后采用的心理过程。[83]新产品采用者往往要经历以下五个阶段：

1. **知晓**。消费者对创新有所觉察，但缺少关于它的信息。
2. **兴趣**。消费者受到刺激，开始寻找有关该项创新的信息。
3. **评价**。消费者考虑是否试用该项创新产品。
4. **试用**。消费者开始试用该项创新产品，以便改进自己对其价值的评价。
5. **采用**。消费者决定全面地、经常地使用该种创新产品。

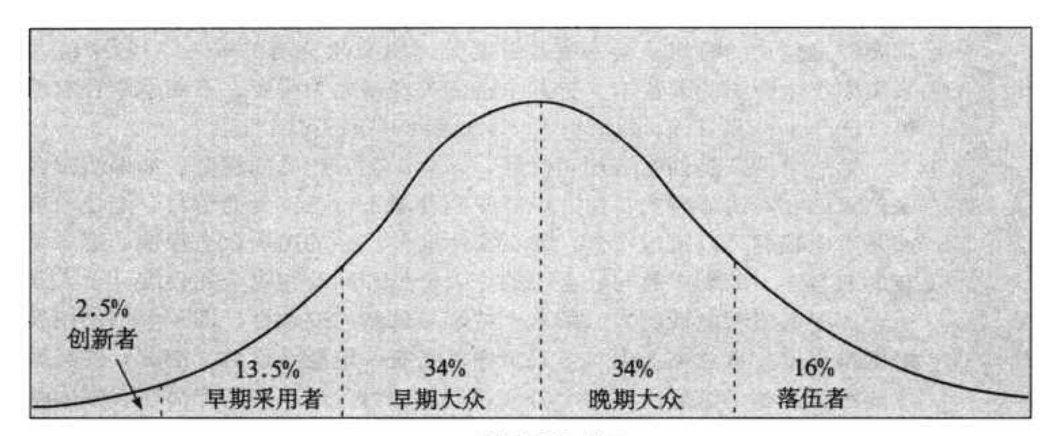
新产品营销者应该采取有力措施，推动上述过程顺利地从前一个阶段过渡到后一个阶段。某家便携式电动洗碗机的制造商可能发现：许多消费者都停留在"兴趣"阶段，但他们并没有进入试用阶段。之所以这样，是因为他们害怕洗碗机靠不住，而且要投入大量的费用。[84]但是，如果每个月只要支付少量的费用，那么这些消费者就表示愿意试用了。为此，制造商应该考虑制定一种试用计划：让消费者具有选择是否购买的机会。

影响采用过程的因素

营销者已经发现，采用过程往往具有如下特征：个体在准备试用新产品的态度方面存在明显的差异，个人影响也会发生作用，采用率不同，组织在试用新产品方面也存在不同。一些调研者关注的是使用扩散过程，并将其看作消费者采用过程的补充，以便研究消费者到底是如何使用新产品的。[85]

准备试用新产品和个人影响　埃弗雷特·罗杰斯把一个人的创新性水平界定为："在这个人的社会系统中，此人比其他成员相对较早地采用新创意的程度。"有些人会首先采用新款式的服装或新的家用器具，有些医生会首先在处方中开新药。[86]图 20—7 把人们的采用行为划分为几大类型。一般而言，在开始的时候往往发展缓慢，然后采用的人数会日益增加，并一直达到巅峰。然后，又会逐渐下降，直到最后几乎没有人采用了。显然，这五类采用者的价值导向是不同的，采用或拒绝新产品的动机也是不一样的。[87]

- **创新者**。是技术的热衷者，喜欢冒险，愿意试用新产品或改进新产品，而



创新采用时间

图 20—7 基于创新采用的相对时间的采用者分类

资料来源：Tungsten，http：//en. wikipedia. ord/wiki/Everett _ Rogers. Based on Rogers，E. (1962) *Diffusion of Innovations*. Free Press，London. NY，USA.

且对其中的复杂性也了如指掌。作为对低价的回报，他们也很乐意参加早期的阿尔法测试和贝塔测试，并把使用过程中出现的各种异常情况予以反馈。

- **早期采用者**。是意见领袖，他们会认真地搜寻新技术，以便能够给他们自己带来竞争优势。如果能够提供个性化的解决方案和提供优异的服务支持，他们对价格的敏感程度也往往较低，并且愿意采用这种新产品。
- **早期大众**。是理智的务实主义者，只有在新产品的利益或好处得到证实以后，只有在许多人已经开始采用该项新技术以后，他们才会采用该项新技术。他们构成了主流市场。
- **晚期大众**。往往是那些不愿意冒险、持怀疑态度的、对价格比较敏感的怀疑主义者或保守者。
- **落伍者**。是那些传统的保守者，他们抵制革新，直到发现已经无法维持现状了才会使用新产品。

如果企业想要使某项创新经历整个产品生命周期，就应该面对不同类型的消费者实施不同类型的营销方式。[88]

个人影响（personal influence）是指某个人对其他人的态度或购买意愿所产生的影响。在某些情境下，个人影响是非常重要的一个因素，而且对于某些人而言，这种影响可能会比对其他人而言更为重要。同时，与其他阶段比较而言，个人影响在采用过程的评估阶段显得更为重要。此外，个人影响对于晚期大众的影响也远比早期采用者要大。最后，在危险情境中，个人影响的作用也会变得相对较大。

在产品首次展示时，企业常常都以创新者和早期采用者为目标顾客。例如，当耐克公司决定进入滑板运动市场时，它认识到目标市场对大型企业的偏见可能会形成非常大的挑战。为了获取年轻顾客的认可和声誉，它只在特许专卖店中出售自己的产品，只在溜冰杂志上做产品广告，并通过邀请备受赞誉的职业选手来参与产品设计这一途径来赢得他们的支持。[89]

创新的特征 有些产品可能立刻就会大受欢迎（如滑旱冰器材），而有些产品则要经过较长的时间才会为顾客所接受（如柴油发动机车）。一般来说，在对创新采用率产生影响的因素中，有五个特征表现得尤为重要。下面就结合家用个人录像机（PVR）产品 TiVo 的采用率，对这些特征进行探讨。[90]

第一个特征是创新的相对优势，即优于现有产品的程度。如果消费者觉得个人录像机的相对优势越大，比如说能便利地录下自己喜爱的节目、能让电视节目暂停或是看电视时可以跳过广告，那么采用这种产品的速度就会很快。第二个特征是创新的兼容性，即新产品与社会中的个人价值和经验相吻合的程度。个人录像机特别适合那些渴望看电视的人。第三个特征是创新的复杂性，即了解和使用新产品的相对困难程度。从总体上说，个人录像机是有一定复杂性的。因此，要经过一段时间才能渗透到各个家庭。第四个特征是创新的可分性，即新产品在有限的基础上被试用的程度。这一点，对个人录像机来说具有很大的挑战性——因为“试用”基本上只会出现在零售店或朋友家里。第五个特征是可传播性，即新产品的好处能否被观察到或者是很容易向别人描述的程度。个人录像机有明显的优点，它可以令人产生兴趣和好奇心。

当然，也存在其他一些影响采用率的因素，如成本、风险、不确定性、科学可靠性和社会赞许等。新产品营销者必须对所有这些因素进行研究，并在设计新产品和营销方案时对那些关键因素给予最大的关注。[91]

组织是否具备采用创新的条件 一种新教学方法的发明者可能希望识别出富有创新性的学校；新医疗设备的生产商也希望找到那些富有创新性的医院。实际上，组织采用往往与各种组织环境（社会进步、社区收入）、组织本身（规模、利润、变革压力）和管理者（受教育水平、年龄、经验）等因素有着密切的联系。当试图让一些基本由政府资助的组织（如公立学校）接受一种新产品时，其他因素也会起到十分重要的作用。有时，持反对意见的公众也可能会扼杀一些传统或创新性的产品。

◉ 小 结

1. 一旦企业完成了市场细分、选择了目标顾客、识别了顾客的需要、确定了市场定位，下面的工作就是开发并推出合适的新产品和新服务了。营销部门应该与其他部门一道，积极参与新产品开发的每一个阶段的工作。

2. 成功的新产品开发要求企业建立起有效的组织，以便对新产品的开发过程进行管理。企业可以选择采取设置产品经理、新产品经理、新产品委员会或成立新产品部或新产品开发团队等形式。在当今的环境中，越来越多的企业开始采用跨职能团队、与企业外部的个体与组织建立起联系以及开发多个产品概念。

3. 新产品开发过程主要包括八个阶段：创意的产生、创意的筛选、概念开发与测试、营销战略的制定、商业分析、产品开发、市场测试和商品化。在如上所述的每一个阶段，企业都必须决定是否应该进一步开发或放弃某一个特定的创意。

4. 消费者的采用过程是顾客对新产品的认识、试用、采用或拒绝的过程。在当今的市场环境下，许多营销者都把目标锁定在新产品的重度使用者和早期采用者身上。之所以这样做，主要是可以通过特定的媒体接触到这两类群体，而且他们往往是意见领袖。在实践中，消费者的采用过程往往会受到许多因素的影响——超出了营销者的控制范围。

其中包括消费者和组织对新产品的试用意愿、个人影响以及新产品或创新的特征等。

◉ 营销应用

营销辩论：新产品的目标顾客应该是谁？

有些新产品专家认为：要想成功地开发新产品，靠近顾客进行深入的调研是唯一的方法。而另外一些专家却不这样认为。他们认为：顾客对自己不了解的产品不可能提供有用的反馈，也不可能提供最终导致突破性产品创新的真知灼见。

辩论双方

正方：消费者调研对新产品开发很重要。

反方：在新产品开发的过程中消费者调研并不那么有用。

营销讨论：产品创新

思考一下自己最近所购买的一种产品。你认为该产品的成功与创新的五个特征（相对优势、兼容性、复杂性、可分性和可传播性）有何关系？

◉ 卓越营销案例

苹果公司

在过去的10年里，苹果公司已经成为创新产品投放的领先者，它真正改变了人们听音乐、玩游戏甚至阅读的方式。苹果公司不断演进的创新产品包括iPod，iMac，iPhone和iPad。正是这些产品，使苹果公司成为2008年到2010年《财富》排行榜中最受尊敬的公司之一。

在过去的10年里，苹果最重要的创新是iPod音乐播放器。iPod不仅成为一种文化现象，它也为苹果公司吸引了更多的消费者，并且进行了一系列的重大产品创新。iPod展示了苹果公司独特的设计技术，外观、手感和操作等都明显与众不同。在苹果公司向市场推出iTune音乐库的时候，合法下载的音乐和最先进的便携式音乐播放器的完美组合使iPod的销售突飞猛进。这使竞争对手索尼公司十分懊恼，但使苹果公司开心的是iPod已经成为21世纪的随身听。

除了销售量猛增，iPod还改变了人们听音乐和享受音乐的方式。音乐家约翰·梅尔(John Mayer)指出：当人们使用iPod的时候，他们觉得自己在学习音乐学，这促使他们去聆听更多的音乐，也变得更富有激情。目前，苹果公司在市场上已成功地推出了好几代的iPod产品，并在产品中增加了更多功能，如摄像、视频和广播等。

苹果公司通过精明的产品创新和明智的市场营销的完美结合，在市场中获得了举足轻重的地位。它把自己的目标市场广泛地定义为：那些随时随地喜欢音乐的爱好者。苹果公司努力去吸引Mac粉丝和原来没有用过苹果产品的顾客。要实现这一目标（广泛地接触顾客），需要苹果公司进行渠道战略的转移。因此，苹果在现有渠道的基础上，增加了“大众电子”这样的零售商，如百思买和电路城（现已倒闭），并使其网点数量翻了四番。

苹果公司除了强化推进营销策略，还开发出让人记忆深刻的、创造性的拉动广告策略，从而使iPod更加流行。以聆听iPod音乐和跳舞的人群为特点的剪影活动，遍布世界各地，而所运用的信息则十分简单，适合不同地区的文化——iPod非常酷——但并没有远离喜欢音乐的人。

随着iPod越来越流行，晕轮效应增加了苹果公司其他产品的市场份额。2007年，苹果公司把原有的名字“苹果计算机公司”改成“苹果公司”，以使外界不要误认为苹果公司只是与计算机产品相关的一家企业。到2009年，iPod的销售额达到了80亿美元；到2010年，则有2.5亿个iPod销往全世界。

继 iPod 之后，苹果公司第二个重大产品就是 iPhone。直到 2007 年，苹果公司才进入手机市场。iPhone 拥有触摸屏、虚拟键盘、网络和邮件功能，它一投放市场就激起了消费者的浓厚兴趣，有的消费者甚至排队几个小时以第一个购买到这款手机。但分析师担心，同 AT&T 公司两年的合同以及较高的价格会阻碍 iPhone 的成功。然而，在这一产品投放 74 天之后，苹果公司就销售了 100 万部手机。iPod 两年的总销售额是 110 万美元，而 iPhone 在第一个季度的销售额就达到了这么多。事实上，有一半的 iPod 买家从不同的无线运营商转移到了 AT&T（更换了手机运营商），并为此承担了不少违反合同的费用，目的只有一个：有机会拥有一部 iPhone 手机。

在后来的三年时间里，苹果公司大幅降低了 iPhone 手机的价格，并增加了吸引人的图片、视频、视频游戏、快速处理器和数以万计的其他应用。那个时候，iPhone 手机就已经成为改变游戏规则的技术发明了。2009 年，苹果公司 iPhone 手机在全球的销售额达到了 130 亿美元。2010 年，苹果公司推出了 iPhone 4 手机，它可以视频打电话，史蒂夫·乔布斯把其称为“苹果史上最成功的产品投放”。

同样在 2010 年，媒体的狂热又帮助苹果公司成功地推出 iPad——一种多点触摸设备，它结合了 MacBook 的优势与 iPhone 的外观和感受。光滑的手持设备使消费者在没有键盘或鼠标的情况下，通过手指触摸就可以访问音乐、图书、电影、图片和文件。苹果公司的营销活动特别强调了该产品的诉求——“什么是 iPad? iPad 很薄，很漂亮，可以携带到任何地方，而且可以持续工作一整天。而且，没有正误方式之分，它超强大、很神奇，你已经知道如何使用 iPad，它有 20 万个应用程序……它是革命性的产品，但这仅仅是个开始。”

苹果公司每年有 420 亿美元的收入。同时，该公司仍在持续增加每年的研发费用预算，仅 2009 年一年，苹果公司就投入了 13 亿美元的研发费用。而且，苹果公司在创造、生产并持续投放新产品方面非常认真、非常谨慎。在创造性营销的支持下，顾客和分析师都在翘首期待着苹果公司的最新产品新闻。

［问题］

1. 在过去的 10 年里，苹果公司的产品投放具有划时代的意义，那么是什么因素使苹果公司这么擅长创新？在这方面，有哪家公司可以跟苹果公司相比吗？

2. iPod 产品对苹果公司目前的成功有多大的意义呢？试讨论 iPhone 和 iPad 的市场投放对苹果公司新产品开发战略的重要意义。

3. 苹果公司的下一个产品是什么？苹果公司是否应该继续偏离计算机产品而转向新的手持设备呢？

资料来源："World's Most Admired Companies," *Fortune*, 2010; "iPhone4: The 'Most Successful Product Launch' in Apple's History," *Independent*, June 28, 2010; Joseph De Avila, "Why Some Apple Fans Won't Buy the iPhone," *Wall Street Journal*, September 12, 2007, D. 3; Nick Wingfield, "Apple Businesses Fuel Each Other; Net Jumps as Mac Sales Top PC-Industry Growth Rate: iPhones, iPods Also Thrive," *Wall Street Journal*, October 23, 2007; Terril Yue Jones, "How Long Can the iPod Stay on Top," *Los Angeles Times*. March 5, 2006; Beth Snyder Bulik, "Grab an Apple and a Bag of Chips," *Advertising Age*, May 23, 2005; Jay Parsons, "A Is for Apple on iPod," *Dallas Morning News*, October 6, 2005; Peter Burrows, "Rock On, iPod," *BusinessWeek*, June 7, 2004, pp. 130–31; Jay Lyman, "Mini iPod Moving Quickly, Apple Says," *TechNewsWorld*, February 26, 2004; Steven Levy, "iPod Nation," *Newsweek*, July 25, 2004; "Apple, Computer: iPod Silhouettes," New York Marketing Association; Steven Levy, "iPod Nation," *Newsweek*, July 25, 2004; Apple, www.apple.com; Effie Worldwide, www.effie.org.

RIM 公司

RIM 公司（Research In Motion）是美国最畅销的智能手机黑莓的制造商。1997 年，RIM 公司正式上市。两年之后，RIM 公司推出了黑莓手机——它是一种庞大的合作寻呼装

置，使用轻薄的AA电池，能够读电子邮件。如今，RIM公司因成功地推出了便捷式智能手机而备受推崇——该手机可以一年365天、一周7天、一天24小时实现全天候上网，收发电子邮件。最后，黑莓手机赢得了一个恰当的绰号“爆炸莓”(Crack Berry)，用来形容其蔓延速度之快、用户对其最新技术的迷恋。

这种迷恋起始于RIM公司的创始人迈克·拉扎里迪斯(Mike Lazaridis)，他曾经从华尔街的银行家那里收集商务卡片，然后派大学生把最早的黑莓设备送到他们的办公室，并帮助他们启动黑莓设备。拉扎里迪斯说：“那真像卖一只小狗，你把小狗带回家，如果不喜欢，还可以再送回来。”但是，他们并没有把黑莓设备送回来。在几年的时间里，黑莓设备已经成为华尔街的宠儿。2001年9月11日之后，作为政府关键性的安全和通信设备，黑莓设备已经为所有美国人所熟知。

RIM公司又陆续推出了新一代的黑莓系列产品，并把重点放在更高的安全性和必要的商务功能上，包括万用笔记本、计算器、传呼机、长时间待机电池和改进的无线网络应用等。RIM公司的策略是把黑莓建设成市场上最安全、最可靠、最有效的数据设备解决方案。

经过5年的努力，2003年，RIM公司卖出了100万台黑莓设备。仅仅一年之后，其销量就达到了200万台。黑莓设备已经进入快速增长期。2005年，《计算机世界》(*PC-World*)把黑莓850誉为过去50年里最伟大的微型工具之一，排在第14位。2006—2008年，《财富》杂志把RIM公司评为世界上发展最快的企业之一。

在21世纪前10年的中期，RIM公司得到了飞速的发展。其中的原因有许多，但主要表现在：第一，它是这个时代技术革新的领先者，黑莓设备改变了人们的沟通、工作和交流方式；第二，同其他竞争对手不同，RIM公司提供了一种端对端的解决方案，它同时开发和生产硬件与软件，并提供黑莓运行的相关服务。

随着该公司的快速发展，RIM公司做出了一个战略决策——与全球许多运营商展开合作，而不仅仅是跟一家运营商合作。这样做，至少有两个好处：一是不管消费者通过哪家运营商，或者不管消费者在什么地方，都可以很容易地购买到黑莓设备。同时，该公司也不用因为同某个运营商的关系不融洽而担心；二是RIM公司开始为不同的运营商制造独一无二的设备。而且，该公司也许可第三方设备商使用自己的架构为其他企业提供有关黑莓的无线解决方案。显然，这些做法都在全世界增加了该公司的收益和黑莓设备的用户。

从营销方面来说，RIM公司成功地定位在商业社区，使黑莓智能手机成为商务人士的必需品。同时，该公司也特别注重产品和软件的创新，以满足商业顾客的需求。如今，它仍然继续为这一市场提供服务，并提供诸如面向中小企业的黑莓企业服务器等解决方案。

最终，苹果iPhone手机在2007年的市场投放，其实在一定程度上也帮了黑莓的大忙。具体来说，苹果iPhone手机的推出，吸引了大量的消费者，并且告诉他们智能手机不仅仅用于商务。结果，许多消费者首次尝试了黑莓手机。2008年，RIM公司面向消费者做了大众广告，从而使黑莓手机的销量有了更大幅度的增长。实际上，黑莓手机最伟大的推销员可能就是美国总统奥巴马了。在整个竞选期间，奥巴马都携带和使用黑莓手机。后来，黑莓手机在年轻人的心目中变得越来越“酷”了。

如今，黑莓手机仍然在智能手机领域与竞争对手展开竞争，而且每年都会增加更多的消费者——增长数量比商业客户还要多。最新款的黑莓手机已经增加了视频、图片、音乐、使用触摸屏和即时信息等功能。显然，这些功能都是用来吸引年轻用户的。RIM公司在2010财年的销售额是150亿美元，卖出了3 700万台智能手机。现在，该公司在世界上175个国家拥有4 100万黑莓用户。随着竞争的日趋激烈，RIM公司把发展重心放在了研发新的产品和新的解决方案上。拉扎里迪斯解释说：“我们必须把产品做得更深、更广，我们的产品不只是黑莓，还要开发硅

片、操作系统、工业设计。我们既制造，也运行自己的网络，我们要构建自己的完整产业体系。"

［问题］

1. 请评价 RIM 公司的关键成功因素。RIM 公司在哪些方面做得比较好？如果从事后反思的角度来看，在 RIM 公司飞速成长的 10 年时间里，哪些地方值得进一步改进或完善？

2. RIM 公司在创新中是领先者吗？为什么？该公司下一步应该怎么做？

资料来源：Jessi Hempel, "Smartphone Wars—BlackBerry's Plan to Win," *Fortune*, August 17, 2009; Saul Hansell and Ian Austen, "BlackBerry, Upgraded, Aims to Suit Every User," *New York Times*. October 13, 2009; Michael Comeau, "Can Research In Motion's BlackBerry Regain Market Share?" *Minyanville*, July 12, 2010; "The World Masters of Innovation," *BusinessWeek*; Research In Motion, Annual Reports; RIM, www. rim. com.



第21章 开发全球市场

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 在公司决定走向国际市场之前，应该考虑哪些因素？
2. 公司如何评价并选择某个特定的国外市场？
3. 发达市场和发展中市场的营销有什么区别？
4. 进入国外市场有哪几种主要途径？
5. 公司应该如何使其产品和营销策略适应不同的国外市场？
6. 营销者如何能影响原产国效应？
7. 公司应该如何组织和管理其全球范围内的活动？

随着沟通越来越便利，交通越来越发达，资金流动越来越顺畅，整个世界正在迅速地变小。越来越多的国家正经历着文化上的多元化进程，一个国家的产品和服务也可能在其他国家大受欢迎。一个德国商人可能身穿意大利西装，和英国朋友坐在日本餐馆里用餐，然后回到家里，一边喝着俄罗斯伏特加一边在韩国电视机上看美国电影。逐渐接受资本主义和消费主义的新兴市场成为特别吸引人的目标。它们正在构建自己的营销动力。[1]

塔塔集团是印度最大的集团，经营从软件、汽车、钢铁到电话服务、茶包和手表等成功的业务。塔塔集团业务范围广泛，它收购了韩国的大宇汽车（Daewoo Motors）的重型商用车厂、英国与荷兰合资的钢铁巨人康力斯集团（Corus Group），以及总部设在英国的Tetley茶叶公司。除了Taj奢华酒店，塔塔集团也拥有或管理重新命名的位于波士顿的丽嘉酒店、纽约的Pierre酒店和旧金山的Camden Place酒店。塔塔咨询服务公司是印度最大的科技服务公司，约一半的利润来自北美业务。塔塔集团也是印度最大的商务车制造者，最近推出的售价仅为2 500美元的塔塔Nano汽车引起很大的反响，被誉为“人民的汽车”。虽然从西方标准来看，塔塔Nano的价格低得令人难以置信，但其实Nano

的价钱是印度人均年收入的3倍。塔塔 Nano 看起来像有轮子的鸡蛋，有5个舒适的座位并装备了33马力的引擎，每加仑汽油能行驶50英里。塔塔的目标市场是700万因为买不起汽车而买了摩托车的印度人，目标年销售量为250 000辆。塔塔 Nano 的市场潜力巨大——每1 000名印度人只有7名有汽车。塔塔的目标也包括其他在金字塔底层的市场，比如非洲和东南亚，甚至东欧的部分国家和拉丁美洲。

企业应该有跨越国界的能力。尽管进入国际市场的机遇很诱人，其风险也很高。身处全球化的行业中的企业则别无选择，只能使其运作也随之全球化。在这一章中，我们主要考察进入全球市场的决策制定。

■ 全球范围内的竞争

许多公司已经在国际市场上运作了数十年——像壳牌、拜耳和东芝等品牌已经享誉全球多年。奢侈品领域如珠宝、手表和手袋的市场相对较小，因此在全球各地开展业务对于像普拉达、古驰和路易·威登等企业的成长来说尤其重要。但是随着新企业进入国际舞台，更多的产品类别里的全球竞争正变得越来越激烈。[2]

机动车市场正在变成一个欢迎所有国家进入的市场。由于没有本地的机动车制造商，智利从全球进口机动车，其中包括14种不同品牌的中国汽车、货车和商用车。[3]在快速变化的中国手机市场，摩托罗拉发现其市场份额在两年时间里被诺基亚和来自亚洲的竞争者侵蚀了一半。

来自发展中市场的企业也带来了更多的竞争。印度的 Mahindra 汽车公司生产一种四门柴油轿卡车，该产品正在进入欧洲、亚洲和美国这些前景光明的、高级的燃油经济体。[4]危地马拉的咔贝乐公司（Pollo Campero），聘用了拉丁美洲籍的入境者在美国开设超过50家门店，将一向受欢迎的食品如炸芭蕉和墨西哥米奶与烤鸡肉、土豆泥等传统的美国食物结合。[5]

尽管有些美国企业希望通过保护性立法限制来自国外的竞争者，其实更好的应对方法是在国内持续地改进产品，并且向国外市场扩展。在一个**国际化的行业**（global industry）中，竞争者在其主要市场所在的国家或地区的战略定位是受到其全球定位影响的。[6]一个**国际化的公司**（global firm）通过在多个国家运营，可以在研发、生产、物流、营销以及财务方面获得国内企业所不能获得的优势。

国际化的公司需要在全球范围内进行计划、运营和协调各项活动。奥的斯电梯运用法国的电梯门系统、西班牙的小齿轮部件、德国的电力系统以及日本的电机系统。而这些部件都在其美国工厂进行组装。现代汽车公司就是一个成功的全球化企业的范例。[7]

现代汽车公司 现代汽车公司曾经和许许多多的汽车制造商一样生产便宜和低质量的汽车，如今却经历了巨大的全球化转型。1999年，其新任主席郑梦九宣布现代汽车将焦点从生产规模和市场份额转移到质量上。数个变革开始进行：现代汽车将行业领袖丰田汽车视为标杆，采取了六西格玛流程，跨职能的产品开发，与供应商更加紧密合作，并且召开更多的质量监督会议。2001年，现代汽车在 J. D. Power 对美国新推出汽车质量的研究中排在接近末尾的位

置——在37个品牌中排在第32名；但到了2009年，现代汽车跃升到第四名，仅仅排在雷克萨斯、保时捷、凯迪拉克三个奢侈品牌之后。现代汽车的营销也在转型。其“保证计划”（Assurance）以昂贵的超级碗广告推广，该计划允许新购车者在失去工作时无风险地退回他们的汽车。其他计划包括保证顾客在一年里能享受较低的油价以及先于政府的“旧车换现金”（Cash for Clunkers）计划享受税收抵免。现代汽车和旗下较年轻和低价的兄弟品牌起亚汽车并不仅仅关注美国市场。现代汽车是印度第二大汽车制造商，同时在捷克共和国建立了造价10亿欧元的工厂以供应欧洲市场，并且和北京汽车公司成立了合资公司以进入中国市场。

美国许多成功的全球品牌纷纷挖掘到消费者的普遍价值观和需求，如耐克与体育运动表现，MTV与年轻人的文化，可口可乐与青春乐观。这些公司在海外雇用数千名员工，并确保它们的产品和营销活动与当地的感受一致。

全球化营销扩展到产品以外的领域。服务业代表着世界经济最快速发展的部分，占据了世界产出的2/3、全球就业的1/3以及国际贸易的20%。虽然有些国家设立了进入壁垒或法规，由150多个国家参与的世界贸易组织（WTO）仍在尽力推进世界范围内服务业和其他产业的自由贸易。[8]

无论公司的大小或者业务类型如何，走向全球市场的企业都要做出一系列的决策（见图21—1）。下面我们就来探讨这些决策。[9]

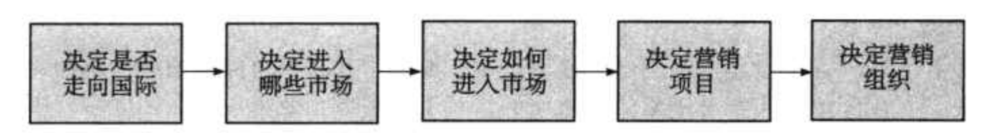


图21—1 国际营销中的主要决策

决定是否走向国际

如果国内市场足够大，大部分的公司宁愿留在国内。这样经理们就不用学习新的语言和法规，不用处理波动的汇率，不用面对政治和立法的不确定性，也不用针对不同顾客的需求和期待来重新设计产品。在国内做生意更容易也更安全。不过以下因素会将公司吸引到国际市场上：

- 有些国际市场比国内市场的盈利机会更大。
- 为了达到规模经济，公司需要更大的客户群。
- 公司希望削弱对于单一市场的依赖性。
- 公司希望在国际对手的本土市场对其进行打击。
- 顾客正在走向国外因而要求国际化的服务。

出口占美国国内生产总值约13%，几乎是40年前的两倍，反映了以上因素的力量。[10]在决定走向国际市场之前，公司必须认识并评估以下风险：

- 公司可能不能理解国外的偏好，因而无法提供有竞争力的产品。
- 公司可能不能理解国外的商业文化。
- 公司可能不能理解国外的法规，因而发生预料之外的费用。

● 公司可能缺乏具有国际化管理才能的人才。
● 外国公司可能需要面对改变的商业法规、汇率波动，甚至政变和财产被没收的情况。

有些公司自己不采取行动，直到被某些事件送上国际舞台。国际化的进程一般包括下列四个阶段[11]：

1. 不太常规的出口活动。
2. 通过独立代理进行出口。
3. 建立一个或多个销售子公司。
4. 建立国外的生产厂。

企业第一个任务就是从第一阶段转到第二阶段。大部分的公司采用与独立代理合作，进入一个邻近或者相似的国家。稍后公司成立一个出口部门专门管理代理关系。接下来公司在主要出口市场上用自己的销售子公司替换代理。这一举措将增加投资和风险，但同时也赢得了发展的机会。为了管理子公司，公司可能会用国际关系部代替出口部。如果市场足够大而且稳定，或者有就地生产的需要，公司可以在这些市场建立生产厂。

到这时公司的运作已经是跨国性的了，旨在尽可能进行最优化的全球性资源分配、融资、生产和营销。研究表明：当超过 15%的盈利来自国际市场时，高层管理者就开始对国际市场机会投以更多的注意力了。[12]

决定进入哪些市场

在决定走出国门的时候，企业需要确定其营销目标和策略。例如，企业希望在国际市场实现总销量的多大比例？对于大多数企业来说，在拓展海外市场时，往往都从小做起。有些计划保持小规模，另一些则计划做大。

□ 进入多少个市场

公司必须决定进入多少个市场，以及扩张的速度。典型的进入策略包括“瀑布型”，也就是按顺序逐渐进入各个国家；以及“洒水型”，即同时进入多个国家。越来越多的公司——尤其是技术密集型公司——生来就是国际化的，从而从外围对整个世界市场进行营销。[13]

松下、宝马、通用电气、贝纳通以及美体小铺运用的都是瀑布型策略。这样公司可以仔细地为扩张进行计划，也不太可能穷尽人才和财务资源。当先入者优势十分重要，市场高度竞争时，洒水型策略更为适合。比如 2009 年秋，微软以只有轻微调整的营销方式在 100 个国家售出 1.5 亿份 Windows 7。洒水型策略的主要风险在于：同时进入许多不同的市场，公司需要投入大量的资源，也可能在设计市场进入策略上遇到问题。[14]

公司还必须考虑国家的选择。一个国家是否有吸引力取决于产品本身，也受到这个国家的地理位置、收入和人口数量以及政治环境的影响。

□ 发达市场还是发展中市场

对世界市场最主要的划分是发达市场和发展中或者说新兴市场，比如巴西、俄

罗斯、印度、中国（通常称为金砖四国（BRIC，Brazil，Russia，India，China））。[15] 其他两个具有经济和营销重要性的发展中市场是印度尼西亚和南非。这些新兴市场有许多未被满足的需要，在食品、服装、房屋、消费性电子产品、家电等许多产品上显示出巨大潜力。市场领导者常依赖发展中市场来支持企业的成长。请看以下例子：

- 可口可乐、联合利华、高露洁、达能和百事可乐从三个最大的位于亚洲的发展中市场——中国、印度和印度尼西亚，赚取了总收入中的5%～15%。[16]
- 发展中市场的份额占卡夫总业务的25%以上，吉百利史威士的约为40%，特百惠的为50%以上。[17]
- 雀巢估计约10亿个发展中市场消费者的收入将会在未来的10年里增加至购买得起雀巢产品的水平。这个全球最大的食品公司从新兴经济体获取其1/3的总收入，并希望在最近10年将比例提高至45%。[18]

世界人口的20%生活在发达国家和发展中国家的经济发达地区。剩下80%的人口购买力较弱，生活条件从清苦到贫困不一而足。营销者能不能很好地为他们服务呢？未来人口增长的90%都发生在欠发达国家，这将使得不平衡的情况日益加剧。[19]

要想成功地进入发展中市场，企业需要一套特殊的技巧和计划。让我们来看看以下公司是怎么开创先河，为这些难办的消费者提供服务的[20]：

- Grameenphone公司在孟加拉的35 000个村庄中雇用农村妇女作为代理，向其他村民按时间收取出租电话费用。
- 高露洁棕榄公司在大棚车上放映影片，向印度村民展示刷牙的好处。
- GEO集团在墨西哥建造廉价房。这些双卧室住房既可重新组装也可以进行扩建。公司现在正向智利进军。

通过改变传统的营销做法，这些公司的营销人员实现了发展中市场的潜力。[21] 在发展中地区做销售不会是普通业务。在这些市场上，存在大量经济和文化差异，营销体系可能几乎不存在，当地的竞争可能十分激烈。[22]

本土巨擘企业 一项由波士顿咨询集团（BCG）进行的研究将10个新兴经济体中的50家企业列为“本土巨擘企业”(local dynamos)。根据BCG的研究，本土巨擘企业：(1) 在国内市场强大；(2) 成功抵挡了跨国竞争对手的入侵；(3) 不关注向海外扩张。印度Amul农民合作社通过由280万会员构成的网络销售乳制品，并以国内最长期和最受欢迎之一的广告活动推广。其冰淇淋和巧克力牛奶业务在联合利华和雀巢双面夹击的竞争中生存下来。巴西的廉价航空公司Gol愿意以牺牲便利性换取低价的节俭巴西消费者为目标市场；飞机经常在非正常的时间段离境并经停多站。在墨西哥，零售商Grupo Elektra公司（一家墨西哥的金融和零售企业，由在纽约证券交易所（New York Stock Exchange)、墨西哥交易所（ELEKTRA）和西班牙马德里证券交易所（XE-KT）上市的Group Salinas公司持有）以信贷方式向日收入低于10美元的人群销售洗衣机、冰箱、电视和其他电器。该公司的门店同时也是银行支行，人们可以在此取现、存款、汇款和申请贷款。根据波士顿咨询集团的报告，本地巨擘企业通常将它们对消费者品位的深入了解与成本有效的生产技术结合，创造具有强烈针对性的本地商业模式。[23]

建立在发展中市场行之有效的营销方程式能带来巨大的回报：

- 当收入和住房空间有限的时候，小包装和低价格往往变得很重要。联合利华的小包装洗涤剂和洗发水仅售 4 美分，这种小包装产品在印度农村——印度 70%的人口生活在农村——很畅销。[24]
- 新兴市场中 80%的顾客从小酒窖、路边摊、售货亭或者夫妻店里购买商品。这些商店只有衣柜那么大，宝洁称它们为“高频商店”。在印度，98%的食品仍然是从 1 200 万家被称为吉拉纳的社区夫妻店中购入的。[25]
- 诺基亚派遣在入门级手机组里负责营销、销售和工程的员工到中国、泰国和肯尼亚的农村家庭度过一个星期，观察他们是如何使用手机的。通过开发仅有他们需要的功能的超低价手机，诺基亚在非洲和亚洲的市场份额遥遥领先。[26]
- 西方形象也可能大有帮助，可口可乐在中国的成功验证了这一点。相比于本土的饮料品牌“健力宝”，它的成功部分归功于品牌代表的现代和财富的形象。[27]

总部设在发展中市场的公司也带来了更多的竞争。中国持续向非洲、东南亚和中东地区出口汽车。印度的塔塔集团、墨西哥的西麦斯和马来西亚国家石油公司（Petronas）成功踏出发展中市场，成为向多国销售的强大的跨国公司。[28]

许多企业利用它们在发展中市场营销得到的教训来帮助它们更好地在发达市场中竞争（回顾第 3 章关于“金字塔底部”的讨论）。约翰迪尔公司在印度普纳的研究中心开发出四种拖拉机，这些拖拉机的经济性和可操作性为它们在美国和其他地区也取得市场。约翰迪尔公司约一半在印度生产的拖拉机在海外销售。[29]

产品创新成为发展中市场和发达市场之间的双行道。进入发展中市场的真正挑战在于：如何开创性地通过营销实现“改善全世界人的生活”的梦想。许多公司都觉得它们能够做到。[30]营销洞察专栏中的“锁定关键的发展中国家”重点关注了金砖四国、南非和印度尼西亚等一些重要的发展中市场。

营销洞察

锁定关键的发展中国家

巴　西

根据世界银行（WB）的报告，25%的拉丁美洲人每天生活费不到 2 美元，还有数百万的人每月只能挣到数百美元。巴西是这个区域最大的市场，巴西的人口中有 87%为低收入人群，只能挣到全部收入的 53%。在这个地区的商人需要想尽办法向贫困人口和低收入居民出售产品和服务。雀巢（巴西）公司通过把 Bono 饼干的包装从 200 克缩小到 140 克并降低价格，获得了 40%的销售增长。因为认识到当地受教育率低的情况，联合利华在巴西东北部推出了名称简单的肥皂品牌 Ala。

巴西在 20 世纪 60 年代和 70 年代曾是世界上经济增长第二快的经济体，经历过快速增长的阶段。因此，现在它以拥有大型和成熟的农业、矿业、制造业和服务业自豪。取得国际化成功的巴西企业包括飞机制造商 Embraer 公司、凉鞋制造商 Havaianas 公司和与 Interbre 公司合并成立了 Imbev 公司的啤酒和饮料制造商 AmBev 公司。与其他新兴市场相比，它不同于俄罗斯和中国，拥有成熟的民主政体；也不像印度那样与邻国有严重的分歧。

但是巴西近年来的增长放慢了，其中的许多阻碍被称作“巴西成本”。比如说，在巴西运输货物的费用占了国内生产总值的 13%，比美国高出 5%。卸载一个货柜比印

度贵一倍，比中国慢三倍。大部分观察家认为，巴西的经济、社会和政治转型仍在进程中，虽然它在最近的经济衰退中受到的伤害相对少。

俄罗斯

1991年苏联解体，俄罗斯从一个封闭、中央计划的经济转型为一个与国际整合、以市场为基础的经济。俄罗斯是最大的天然气出口国、第二大石油出口国和第三大钢铁和初级铝出口国。但是，对于大宗商品的依赖毕竟有其缺点：俄罗斯的经济就在最近的经济衰退中遭受了商品价格下跌和信用紧缩拖累。最近，包括荷兰啤酒制造商喜力啤酒、瑞典零售商宜家、美国花旗银行以及众多汽车制造厂在内的企业纷纷在俄罗斯开始运营。它们的目标客户是俄罗斯快速增长的中产阶层。中产阶层占俄罗斯1/4～1/3的人口，收入快速上升，而且可以享受消费信贷。但是俄罗斯的平均月收入仅为700美元，与美国的人均收入无法相提并论，而且很多人的收入还达不到这个数。此外，经济危机也使得来自国外的投资减少。

俄罗斯的工作人口不断减少，而且基础建设很差。经合组织（OECD）警告说俄罗斯的经济转型仍然停滞不前，并将俄罗斯评为世界上最腐败的国家之一。许多人觉得普京政府令人捉摸不定，有时难以合作。

但是企业依然持乐观态度。2006年，超过167 000部摩托罗拉手机被扣押在莫斯科机场。有50 000部据说要被内政部销毁的手机之后流入了黑市。这些手机最终都被追回了，不过摩托罗拉对此的反应更说明问题。由于俄罗斯是当时继美国和中国之后的第三大手机市场，摩托罗拉对于在俄罗斯经历的起起伏伏表示比较乐观，并准备继续下去。

印　度

20世纪90年代的改革大大降低了印度的贸易壁垒，开放了资本市场，由此带来了投资和消费的大幅增长。但需求并不是印度唯一的亮点。由于当地有大量低成本、高智商、能说英语的雇员，印度在外包大潮中获得了编程和电话客服的大量工作。这些曾经属于美国工人的工作仍在源源不断地输出到印度。印度的经济增长主要由制造业和服务业带动，其大部分的工人都在这两个行业工作。

印度的发展为美国和其他西方产品提供了市场。接近2/3的人口年龄低于35岁，而且约160万人或者3%是意味着地位和财富的年轻生活方式品牌所针对的高收入人群。豪华汽车和闪亮的摩托车是最受欢迎的地位象征，其次是服装、食物、娱乐、耐用消费品和旅游。

印度的基础设施条件仍然很恶劣，公众服务——教育、医疗和水的供给——仍然很差，劳动法限制非常严格。28个独立州都有自己的政策和税收法规。但这些并没有阻碍米塔尔（Mittal），Reliance，塔塔，Wipro和Infosyse等国际化的公司取得不同程度的成功，而且许多国外企业正将目光放在印度。

中　国

中国13亿人口的市场是营销者的必争之地，本土和国际公司之间的竞争也日趋激烈。随着中国在2001年加入世界贸易组织（WTO），其制造和投资方面的法规都放宽了，零售和物流业的现代化进程很快。其结果就是在价格、产品和渠道方面更加激烈的竞争，但是出版、电信、石油勘探、营销、医药、银行和保险业依然受到严密的保护，甚至根本不允许外国企业进入。外国企业抱怨政府为保护中国企业而补贴、各种限制、自相矛盾的法规、缺乏对知识产权的保护以及不透明和随意的官僚制度。

在中国做生意意味着从大城市走出去，走向乡村和边缘城市，因为那里有7亿潜在顾客。个人计算机的潜在购买者中一半左右不居住在大城市里；零售业仅有约1/3的利润来自中国的24个大城市。乡镇顾客可能是对企业的更大考验，因为这些低收入的购买者可能受教育程度较低，更执著于本地的文化和消费习惯。个人计算机厂商联想、手机制造商TCL和电器制造商海尔在与国外企业的激烈竞争中依然蓬勃发展。除了对中国消费者品位的敏锐把握，它们有广泛的分销网络，特别是在乡村地区。

中国的正在成长的城市中产阶层十分活跃并有自己的鉴别能力，他们需要高品质的产品和更多的选择性。虽然他们的规模是美国人口的4倍，中国消费者的花费只是美国消费者的一部分。豪华车是汽车市场增长最快的细分市场，这得益于中国大量的百万富翁的涌现。

印度尼西亚

印度尼西亚历史上是一个在自然灾害、恐怖主义和经济不稳定中挣扎的国家，但是这种形象正被政治稳定和经济增长所取代。这个全球第四大国家同时也是第一大的伊斯兰教国家，取得了巨大的进步，无怪乎摩根斯坦利公司（Morgan Stanley）将印度尼西亚列入金砖四国，从BRIC四国变成BRICI五国。

印度尼西亚成为区域里排名第三的增长最快的经济体，紧追印度和中国，这很大程度上得益于其2.4亿消费者的规模。外国直接投资仅仅占其国内生产总值的25%。虽然半数的人口以每天2美元的收入生活，但是他们和活跃年轻人口的消费推动着经济增长。

一些国外企业利用了这里的机会。印度尼西亚是RIM公司的其中一个最热的市场，而且黑莓在印度尼西亚取得了标志性的地位。RIM利用了印度尼西亚的移动友好环境（宽带服务分布不均而且价格昂贵），并且为印度尼西亚市场提供定制的产品配以相关的应用。不过它的成功不是没有不利之处：它激发了一些中国企业抄袭黑莓的浪潮，将其誉为"中国莓"。

在印度尼西亚还面临其他的挑战。对于一个在又热又潮湿的气候带拥有14 000个岛屿的列岛来说，有效的分销渠道很关键。大型的进口者建立了广泛的分销网络，使得它们能够不仅仅覆盖六七个最大型城市的约占总数1/3的人口，而且还能伸延至其他区域。像许多发展中国家一样，印度尼西亚的基础设施可能比较短缺。

但是印度尼西亚近年取得的进步是值得关注的。一个证据是由于超过20%的印度尼西亚互联网用户都有一个Twitter账户，印度尼西亚是排第六的最活跃于微博客的国家。

南　非

虽然南非是一个发达市场，但本书仍然把它与其他发展中国家并列，这主要是因为南非是进入非洲市场的一个接入点。当然，南非本身也是一个重要的市场。根据世界银行的报道，在世界上35个商业最不友好的国家中，有27个在撒哈拉以南的非洲地区；42%的地区经济以非正式的方式进行。交通条件恶劣（有些地方根本就没有道路），电力供应不足，汇率波动剧烈，都使得当地的物流和金融条件充满挑战。战争、饥荒、艾滋病和自然灾害等人道主义困难则更为严重。大部分非洲人生活于贫困之中，60%的非洲人仍然依靠农业作为他们的主要收入来源。

但是最近的一段相对稳定的时期带来了健康、教育和社会服务的改善。2010年世界杯足球赛提供了再度审视南非和其他非洲国家的经济进步的机会。许多国际公司利用南非为推广平台。

- 手机运营商Celtel公司在乡村地区引进了Me2U的服务，使得呼叫者可以将呼叫时间余额转移到另一部手机上。由于大部分当地人没有银行账户，这项服务成为一种方便又便宜的转账方式，在有些村庄甚至发挥了现金的作用。
- 南非的MTN公司作为当地最大的手机公司，在尼日利亚建立了自己的微波传输装置和供电装置，并在乌干达的维多利亚湖地区推出了第一款太阳能手机。
- 南非的Net1公司向没有银行账户或者信用卡的本地人提供免费的智能卡，并从中收取只占交易额很小比重的佣金作为其收入来源。目前，它拥有由大约360万个账户构成的客户群。

这些愿意在非洲经营的公司往往可以得到很高的利润，而且面临的竞争很少。世界第二大啤酒制造商南非啤酒集团（SAB Miller）在非洲取得了相当好的经营业绩。和本土公司达成合作关系可以在专业技能和社会联系方面提供很大帮助。南非啤酒集团的非洲部分的运营模式就是和当地公司及政府进行合资。BCG将阿尔及利亚、博茨瓦纳、埃及、

利比亚、毛里求斯、摩洛哥、南非和突尼斯8个最强大的非洲经济体誉为"非洲雄狮"。

资料来源：*Brazil*：Antonio Regalado，"Marketers Pursue the Shallow Pocketed，" *Wall Street Journal*，January 26，2007；"Land of Promise，" *Economist*，April 12，2007；Melissa Campanelli，"Marketing to Latin America? Think Brazil，" *DMNews*，June，20，2006. *Russia*：Jason Busth，"Russia Economy Turns Swiftly Siberian，" *BusinessWeek*，December 15，2008，p. 68；"Risk and Reward in Russia，" *BusinessWeek Emerging Market Report*，October 20，2008；"Dancing with the Bear，" *Economist*，February 3，2007，pp. 63－64；Jason Bush，"Russia：How Long Can the Fun Last?" *BusinessWeek*，December 18，2006，pp. 50－51；Steven Lee Myers，"Business as Usual，Russian-Style，" *International Herald Tribune*，June 13，2006. *India*：Nandan Nilekani，*Imagining India：The Idea of a Renewed Nation*（New York：Penguin Press，2009）；Anil K. Gupta and Haiyan Wang，"Five Myths about India，" *Economic Times*，December 29，2009；"India on Fire，" *Economist*，February 3，2007，pp. 69－71；"16m. Young High-Earning Consumers Are Targets of High-End Lifestyle Products，" *News India Times*，August 4，2006，p. 16. *China*：Edward Wong，"China's Export Economy Begins Turning Inward，" *New York Times*，June 24，2010；Arthur Kroeber，"Five Myths about the Chinese Economy，" *Washington Post*，April 11，2010；"Impenetrable：Selling Foreign Goods in China，" *Economist*，October 17，2009；Dexter Roberts，"Cadillac Floors It in China，" *BusinessWeek*，June 4，2007，p. 52；Bruce Einhorn，"Grudge Match in China，" *BusinessWeek*，April 2，2007，pp. 42－43；Russell Flannery，"Watch Your Back，" *Forbes*，April 23，2007，pp. 104－5；Dexter Roberts，"Cautious Consumers，" *BusinessWeek*，April 30，2007，pp. 32－34；Seung Ho Park and Wilfried R. Vanhonacker，"The Challenge for Multinational Corporations in China：Think Local，Act Global，" *MIT Sloan Management Review*（May 31，2007）；Dexter Roberts，"Scrambling to Bring Crest to the Masses，" *BusinessWeek*，June 25，2007，pp. 72－73. *Indonesia*：Louise Lavabre，"Talking with Our Thumbs：Twitter in Indonesia，" *Jakarta Post*，September 22，2010；Alexandra A. Seno，"Gung-ho Attitude Delivers Success in Indonesia，" *Globe and Mail*，March 25，2010；Mark Mackinnon，"RIM's Indonesian Bonanza，" *Globe and Mail*，March 24，2010；Peter Geiling，"Will Indonesia Make It BRICI?" *GlobalPost*，July 7，2009；Margie Bauer，"Indonesia-An Economic Success Story，" www.fas.usda.gov，October 14，2004. *South Africa*："The Price of Freedom：A Special Report on South Africa，" *Economist*，June 5，2010；"Africa's Dynamo，" *BusinessWeek Emerging Market Report*，December 15，2008；Frank Aquilla，"Africa's Biggest Score：A Thriving Economy，" *BusinessWeek*，June 28，2010；Helen Coster，"Great Expectations，" *Forbes*，February 12，2007，pp. 56－58；*All*：*CIA World Factbook*，www.cia.gov.

区域经济一体化，即在国家集团之间建立贸易协议，近年越来越密集。这意味着企业更容易在同一时间内进入整个区域。部分国家已经成立自由贸易区或国家社区群体—— 一组国家通过组织起来在合乎国际贸易的规制下向共同目标迈进（见表21—1）。

表21—1　　地区贸易区域和协定

欧盟	其前身成立于1957年的欧盟创造了一个单一的市场，旨在减少产品、服务、资金和劳动力在成员国间流动的壁垒，以及发展与非成员国的贸易协议。今天，欧盟拥有27个成员国，发行了统一的货币——欧元，拥有超过4.95亿消费者，占全世界出口量的37%，是世界上最大的单一市场。然而，在欧洲营销的企业必须面对23种不同的语言，2000年的历史文化差异，以及众多令人望而生畏的地方规定。
北美自由贸易协定	1994年1月，北美自由贸易协定（North American Free Trade Agreement，NAFTA）将美国、墨西哥和加拿大联合成为一个单一市场，该市场拥有4.4亿人口，年均生产和消费价值16万亿美元的产品和服务。在协议生效的15年内，该协定将取消三国间所有的贸易壁垒和投资限制。该协议建立之前，美国产品进入墨西哥的平均关税是13%，墨西哥产品进入美国的平均关税是6%。

南方共同市场	拉丁美洲的南方共同市场（MERCOSUR）联合了巴西、阿根廷、巴拉圭、乌拉圭以及委内瑞拉，以实现自由贸易以及货物、人员、货币的自由流通。这 5 个国家拥有 2.7 亿人口和 2.4 万亿美元的国内生产总值（GDP）总额。玻利维亚、智利、哥伦比亚、厄瓜多尔和秘鲁是该协定的准会员，不能享有全部投票权或进入所有的共同市场。北美自由贸易协定有可能逐渐与之合并，从而形成整个美洲范围的自由贸易区。
亚太经合组织	在亚太经济合作论坛的倡导下，包括北美自由贸易协定成员国、日本和中国在内的 21 个成员正在努力创造泛太平洋地区的自由贸易区。这些成员大约占世界人口总数的 40.5%，全球 GDP 总额的 54.2%，以及世界贸易量的 43.7%。亚太经合组织成员的政府首脑每年举办一次峰会讨论区域经济、合作、贸易和投资问题。
东南亚国家联盟	东南亚国家联盟（ASEAN）由以下 10 个国家组成：文莱、印度尼西亚、柬埔寨、老挝、马来西亚、缅甸、菲律宾、新加坡、泰国以及越南。这个拥有 5.9 亿人口和 1.2 万亿美元 GDP 总额的市场非常有吸引力。成员国也都在为实现让当地成为主要生产和出口中心的目标而努力。

□ 评估潜在市场

虽然世界越来越“平”，但地区之间还是存在许多差异。不论有多少国家和地区将它们的贸易政策和规定一体化，各国仍然有它们独有的特性。一个国家的经济、政治立法和文化环境决定着它是否准备好接受不同的产品和服务，以及它作为市场有多大的吸引力。

假定一个公司列举出了可能进入的潜在市场名单。它要如何从中选择呢？许多公司青睐邻近的国家，因为它们更了解邻国，而且可以更有效地控制成本。因此加拿大和墨西哥自然而然地成为美国最大的出口市场，瑞典公司也大都向它们的斯堪的纳维亚半岛邻国出口。

同时，心理感受上的接近与否也决定了公司的选择。相比起市场较大的德国和法国，许多美国公司更愿意在加拿大、英国和澳大利亚进行销售，因为它们对那里的语言、法律和文化都更为适应。不过公司在基于文化差异选择市场的时候要小心。对于熟悉的市场，公司不仅可能高估了市场潜力，还可能只是泛泛地分析表面差异而忽视实质性的差异。这样它们可能陷入不利的局面。[31]

正确的策略往往是：少进入几个国家，并在这几个国家全身心地投入。一般来说，公司偏爱进入这样的国家：(1) 市场有吸引力；(2) 市场的风险低；(3) 在该市场中公司拥有竞争优势。下面我们来看以下企业如何评估市场机会。

- 可口可乐和三得利（Suntory）正在寻找能量饮料分销渠道，主要集中在竞争较少的西欧和亚洲市场，以远离被红牛和 Monster 占领的北美市场。两家公司都打算利用它们广泛的渠道去销售那些被它们购入了使用权的品牌，分别是 Monster 和 V。[32]
- 牙买加的数字手机集团公司向穷人和通常被忽视的消费者提供有吸引力的产品，成功征服了政治不稳定的发展中国家，如海地、巴布亚新几内亚和汤加，消费者对数字手机集团的忠诚保护了数字手机集团免受政府过激的干预。[33]

- 建筑业巨人柏克德公司（Bechtel Corporation）针对竞争者、基础设施、法规和贸易壁垒，以及税务（包括企业所得税和个人所得税）等情况对海外市场做了成本效益分析。理想的新市场应该对于公司的产品和服务有潜在需要，有足够的训练有素的劳动者在当地进行生产，同时在政府和物质环境方面十分友好。[34]

决定如何进入市场

一旦公司决定了一个国家作为目标市场，它就必须决定进入市场的最佳模式。可选择的模式包括：间接出口，直接出口，颁发许可证、合资以及直接投资。正如图21—2所示，这五种模式依次要求更多的投入、风险、控制和盈利潜力。

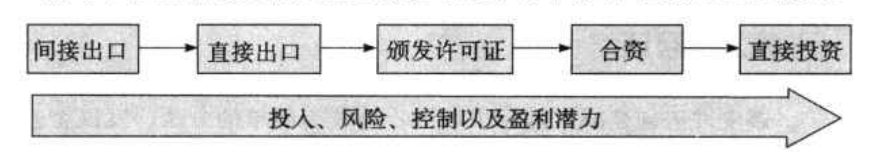


图21—2 进入外国市场的五种模式

□ 间接出口与直接出口

进入国际市场最常见的方法就是出口。公司一般可以从间接出口开始。间接出口即通过独立中介出口。国内的出口商买下制造商的产品然后到国外销售。国内的出口代理寻找国外的需求并谈好价格（通常出口初级产品，如水果、干果等），从中获取佣金。贸易公司也在此列。合作组织一般会负责几个主要生产者的出口并一定程度上接受它们的管理。出口管理公司则通过管理其他公司的出口活动来赚取服务费。

间接出口有两大好处。第一，投资少。公司不需要组建出口部门，不用组织国外的销售队伍，也不用签订一系列国际合同。第二，风险小。中介机构熟知国际市场上的操作方法，为贸易提供服务，使得出口厂商可以少犯错误。

公司可能逐渐希望掌握自己的出口业务。[35]投资和风险会加大，但潜在回报也随之增加。公司可以通过以下方法实现直接出口：

- **成立出口部**。这一部门可能逐渐从纯服务部门转变成自负盈亏、独立运作的利润中心。
- **海外销售分公司/子公司**。销售分公司负责管理销售和配送，可能也管理当地的库存和促销活动，一般还作为展示和客服中心。
- **出差的销售代表**。隶属于本土公司的销售代表通过到国外出差寻找商机。
- **海外分销商或代理**。这些分销商或代理可以在一定程度上代理公司在外国的运作，也可以成为独家代理。

许多公司将间接或者直接出口作为在海外建厂生产前的试水。有了互联网，企业不再需要参加国际商贸展来向国外客户展示它们的产品。通过在网上进行交流，大大小小的公司都扩展了它们的服务，它们可以吸引国外的顾客，为购买了产品的国外顾客提供支持服务，从国际供应商那里订货，并建立全球范围的品牌知名度。

为了更好地给最有潜力的国际市场服务，成功的企业会在网站上用当地语言提供根据国家情况量身定做的信息。寻找免费的贸易和出口信息从来没有像现在这么容易。以下几个站点可以作为搜索的起点：

www. trade. gov	美国商务部国际贸易局（U. S. Department of Commerce's International Trade Administration）
www. exim. gov	美国进出口银行（Export-Import Bank of the United States）
www. sba. gov	美国小企业管理局（U. S. Small Business Administration）
www. bis. doc. gov	工业安全局（Bureau of Industry and Security）（美国商务部分支机构）

许多州的出口推广办公室也都拥有在线资源，并允许企业链接到它们的网站上。

□ 颁发许可证

颁发许可证是融入国际市场的一种较为简单的方法。发证企业向国外公司授权使用某种生产流程、商标、专利、商业秘密等，以收取费用或者版税。发证企业只需要冒很小的风险就可以进入当地市场；而持证企业则从中获得生产经验，或者得以生产某种知名产品，或使用某知名品牌。

颁发许可证也有一些潜在劣势。发证企业对于持证企业的控制程度远远比不上对于自己的生产和销售机构的控制。如果持证企业十分成功，那说明发证企业放弃了一部分利润。一旦合约到期，发证企业会发现给自己培养了一个竞争者。为了避免这种情况发生，发证企业一般会提供一些自有的产品配方或者配件（就像可口可乐公司所做的）。不过发证企业的最佳策略是保持创新上的领先性，这样持证企业会对其产生持续性的依赖。

发证合约有多种不同的安排。像凯悦或万豪这样的企业一般向外国公司出售管理合同：帮外国公司进行管理，向它们收取费用。管理公司可以在一定期限内选择购买被管理公司的部分股份。

在生产合同中，公司雇用当地的制造商来生产产品。当西尔斯在墨西哥和西班牙开店的时候，它就找到了一些合乎要求的当地制造商来生产它的许多商品。合同生产商减弱公司对于生产过程的控制，也带来了失去潜在利润的风险。不过为合同商提供了快速进入市场的机会，同时也为以后建立合作关系或者购买当地生产厂商做了准备。

最后，企业可以采取特许店的方式进入国外市场，这种方式比颁发许可证的竞争更激烈。特许店提供完整的品牌概念以及运营系统，而经销商则向特许授权者投资，并交纳一定费用。麦当劳、肯德基、安飞士都在许多国家运用特许店进行零售业务，并保证它们的营销是与当地文化相关的。[36]

肯德基公司　肯德基公司是世界最大的快餐鸡肉连锁店，在美国拥有超过5 200家餐厅，并在 109 个国家和地区拥有超过 15 000 家分店或特许店，每天为全球超过1 200万顾客提供服务。肯德基的原味炸鸡全球著名，根据大半个世纪之前哈兰德 · 桑德斯（Colonel Harland Sanders）上校将 11 种药草和香料混合的调味配方制作而成。肯德基在亚洲的成功有很大的指导意义：

● 肯德基在1970年进入日本市场的时候，日本人认为快餐是机器制造的人造食品，很不健康。为了建立起对肯德基品牌的信任，肯德基推出了反映桑德斯上校早期肯塔基地区生活的广告，广告表现出南方式的热情、美国传统，以及实实在在的家常菜。此系列广告取得了巨大的成功。如今肯德基提供芝麻和酱香口味的鸡肉和日本面包屑煎三文鱼三明治。

● 在中国，肯德基是规模最大、经营时间最长、最受欢迎、增长最快的连锁快餐店，在650个城镇拥有超过3 400家店面，每家店的利润率都很理想，超过20%。它在中国建立了自己的供给和配送系统，使得它可以进入小城市。公司同时根据当地口味量身打造菜谱，推出了老北京鸡肉卷——一种用去皮鸡肉配合北京烤鸭酱、黄瓜和大葱做成的三明治。肯德基甚至有一个中国吉祥物——备受孩子喜爱的"奇奇"(Chicky)，公司将其称为"中国的麦当劳叔叔"。

□ 合 资

过去，许多外国投资者常常与当地投资者共同建立**合资公司**（joint venture），共享所有权和控制权。为了接触更多的地域和科技市场、分散投资与风险，通用金融公司（GE Money）（通用电气的零售借贷部门）视合资为其"最有力的策略工具之一"。它与在韩国、西班牙、土耳其和其他地方的金融机构成立合资公司。[37]新兴市场，特别是中国和印度这些大而复杂的国家，出现了许多合资行为。

合资公司的成立可能是出于经济或政治目的。外国企业可能缺乏在当地独立运营一家公司所需的财力、物力或管理上的资源，或者当地政府要求合资作为外国企业进入市场的条件。合资有一些缺点。合作者可能在投资、营销和其他政策上持有不同意见。一方可能希望将利润再投资以达到增长目的，但另一方可能希望获得更多红利。合资也会阻碍跨国企业在全球范围实施某些生产和营销政策。

合作的价值不仅仅在于提高销售或者伸延分销网络。好的合作伙伴能以保持不同市场上的品牌一致性的方式共享品牌价值。例如，麦当劳对产品和服务标准化的高度投入正是全世界所有麦当劳门店都那么相似的原因。麦当劳一个一个地选择自己的全球合作伙伴以找出"强制成功者"（compulsive achiever），即那些愿意和麦当劳一样投入大量精力的合作者。

□ 直接投资

进入国外市场的终极形式是在国外直接拥有生产或者组装厂。外国公司可以购买当地公司的大部分或全部股份，也可以自己建厂。思科在2005年之前还没有进入印度市场，但随即在班加罗尔设立了其第二个总部，以利用印度和其他地区如迪拜的机会。[38]

如果市场足够大，当地生产厂能够提供独一无二的竞争优势。第一，由于当地的劳动力或原材料价格更低，国外政府对于投资的激励，以及装运费用的节约，公司可以保证成本的经济性。第二，由于公司创造了就业，在当地可以建立起较好的形象。第三，公司和当地的政府、消费者、供应商和渠道商都建立了更深入的关系，帮助其产品更好地适应当地环境。第四，公司对其投资保有完全的控制，更能

建立起利于长期国际发展的投资和营销策略。第五，如果目标国家的消费者坚持购买本国生产的产品，公司也可以争取到这些消费者。

直接投资的主要不利之处在于公司要承担巨大的投资风险，如进入受阻、外币贬值、市场恶化，甚至财产没收。要减少生产或者关闭工厂代价是高昂的，因为所在国家可能会要求支付雇员可观的解雇费。

决定营销项目

跨国公司必须决定如何根据当地条件实施它们的营销战略。[39]一种极端情况是公司直接采用全球通用的标准营销组合。对产品、传播方式和分销渠道进行标准化可以保证成本最小化。表21—2总结了标准化营销的优缺点。另一个极端是适应化策略，即生产厂家在保持营销概念的同时，根据各个目标群体不同的需要制定营销项目。

表21—2　全球标准化营销的优缺点

优点	缺点
生产和分销达到规模效益	忽略消费者对产品的需要、欲望和使用方式的差异
营销成本较低	忽略消费者对于营销组合要素的反应的差异
影响大、范围广	忽略品牌和产品的发展以及竞争环境的差异
品牌形象保持一致	忽略法制环境的差异
更加快速有效地实施好的创意	忽略营销机构的差异
统一的营销操作	忽略管理程序的差异

网络的发展，有线和卫星电视在全球范围的迅速传播，以及全球的电信网络使得人们的生活方式逐渐融合。不断增长的日常需要和欲望创造出了标准化产品的全球市场，对于年轻的中产阶层更是如此。曾经被笑话的捷克汽车制造商斯柯达（Skoda），被大众收购之后便利用其投资提高质量和形象，为收入较低的全球消费者提供经济实惠的选择。[40]

同时，不同市场的消费者依然存在巨大差异。[41]印度和中国的人口年龄中位数约为25岁，日本、德国和意大利的约为43岁。如果问消费者是否注重获得特定的品牌多于优惠的价格，约2/3的美国消费者会说他们注重品牌，但在印度和俄罗斯这一比例则达到约80%。[42]下面看看饮料的实例。[43]

- 美国平均每人每年消耗760份8盎司容量的软饮料，是全球人均消耗最多的国家。墨西哥人每年饮用674份，巴西人为315份，俄罗斯人为149份，而中国人每年饮用39份。
- 捷克共和国是欧洲国家中消耗啤酒最多的国家，平均每人每年饮用81.9升；挪威则是消耗得最少的国家，仅为40.3升。
- 葡萄牙是欧洲国家中消耗红酒最多的国家，平均每人每年饮用33.1升；芬兰则是消耗得最少的国家，仅为9.9升。

不同国家之间存在文化的差异。[44]霍夫斯泰德（Hofstede）为不同国家定义了四个维度的文化差异[45]：

1. **集体主义与个体主义。**在集体主义社会中（如日本），个人的自我价值更多依赖于社会体系而不是个人成就。（高集体主义：日本；低集体主义：

美国）

2. **高权力距离与低权力距离**。高权力距离的文化可能不怎么追求平等。（高权力距离：俄罗斯；低权力距离：北欧国家）
3. **男性化与女性化**。这个维度衡量文化是被刚毅的男性主义还是阴柔的女性主义所主导。（高男性化：日本；低男性化：北欧国家）
4. **不确定性规避程度**。对不确定性的规避表现了人们对风险的偏好。（强不确定性规避：希腊；弱不确定性规避：牙买加）

消费者行为差异和历史营销因素导致营销者在不同市场中对产品做出不一样的定位。[46]

- 喜力啤酒在美国是高端、一流的产品，但在荷兰本地市场则是中档产品。
- 本田汽车在日本代表速度、年轻和活力，在美国则意味着可靠性。
- 丰田佳美在美国是典型的中产阶层的汽车，但在中国则是高端汽车，虽然在这两个市场的轿车只在外形上有所不同。

□ 市场适应

由于以上差异，大多数产品至少要做少量的适应工作。就连可口可乐在某些国家的口味也不同：更甜一些，或碳酸气体较少。公司与其假设能把本国商品原样照搬到另一个国家，不如回顾产品的以下成分，决定哪些能够带来盈利：

- 产品功能
- 品牌名
- 标签
- 包装
- 颜色
- 广告实施
- 材料
- 价格
- 销售促进
- 广告主题
- 广告媒体

最好的全球品牌在主题上一致，但同时能反映出消费者行为、品牌建设、竞争对手以及法制或政治环境的重大不同。[47]

一个经常听到而有时被更正的给国际品牌营销者的建议是“全球化思维，本地化行动”。如汇丰银行甚至定位自己是“环球金融　地方智慧”。下面将以麦当劳为例。[48]

麦当劳公司　*麦当劳定制菜单甚至外卖服务以适应所在市场——在繁忙的城市，麦当劳甚至通过摩托车送外卖。麦当劳允许国家和地区定制自己的基本布局和菜单主食。在中国，在开心乐园餐里玉米取代了炸薯条；一些美国门店提供杂果冰沙；而澳大利亚和法国门店则有和星巴克相似的休息室。在印度，以羊肉为主的Maharaja汉堡取代了以牛肉为主的巨无霸，并为素食者提供农家芝士卷和土豆饼。在被堵车困扰的城市如马尼拉、台北、雅加达和开罗，麦当劳通过摩托车队送外卖。*

公司必须保证在每个市场它们的信息都是与消费者相关的。参见营销备忘专栏中的“全球化品牌建设的十条建议”。

我们将讨论关于开发全球产品、定价和分销策略的一些议题。

营销备忘

全球化品牌建设的十条建议

以下建议旨在帮助公司获得全球化品牌的优势而尽量减小可能的劣势：

1. 在全球化品牌建设的大范围内了解各地的相似和不同之处。国际市场可能在品牌开发、消费者行为、竞争活动、法律法规等许多方面不同。

2. 不要在品牌建设上走捷径。在全新的市场里，品牌建设要从零做起，这既体现在战略上（在建立品牌形象前先建立品牌知名度），也体现在战术上（在新市场建立品牌资产的来源）。

3. 建立营销体系。公司必须在新市场从头建立营销体系或者适应该国已有的体系。

4. 接受整合营销。在海外市场公司往往需要多种传播手段，广告是远远不够的。

5. 建立品牌合作伙伴。绝大多数全球化的品牌拥有营销方面的合作伙伴，来帮助公司在国际市场上获得分销、盈利性和附加值等方面的优势。

6. 在标准制度和量身定做之间取得平衡。营销项目中的一些组成元素需要是标准化的（比如产品的包装和品牌名称）；另一些则可以更大程度上量身定做（比如分销）。

7. 在全球控制与当地控制之间取得平衡。在公司组织结构和分销决策等方面，公司必须权衡全球经理和当地经理的意见。

8. 建立操作指南。品牌定义和指南让营销者知道哪些应该做、哪些不应该做，以便传播和加强为品牌定位和营销所制定的规范。

9. 实施全球的品牌资产度量系统。全球的品牌资产度量系统通过一系列的研究步骤来为营销者提供及时、准确且有行动指导意义的信息，这样他们可以更好地制定短期的战术和长期的战略。

10. 巧用品牌组成元素。品牌元素（品牌名、商标等品牌标识）如果设计和实施得当，可以在全球范围内成为品牌资产不可或缺的来源。

资料来源：Adapted from Kevin Lane Keller and Sanjay Sood, "The Ten Commandments of Global Branding," *Asian Journal of Marketing* 8, no. 2 (2001), pp. 97 - 108.

□ 全球产品策略

开发全球产品策略需要知道哪些产品和服务能够容易实现标准化以及什么是合适的产品适应策略。

产品标准化　有些产品不需要适应性更改也能比其他产品更容易进入国外市场。虽然成熟的产品有不同的历史或在不同的市场有不同的定位，但一般消费者对新产品的知识都是一样的，因为观念尚未形成。许多领先的互联网品牌，如谷歌、eBay、亚马逊，在海外市场取得了快速的进展。

高端产品也从标准化中受益，因为质量和信誉往往也可以差不多的形式在不同国家推广宣传。食品和饮料的生产厂家则往往需要面对众口难调的挑战。文化和财富因素影响了新产品在一个国家里取得成功的速度，虽然随着时间的推移每个国家的采纳和扩散率越来越相似。[49]

一个公司可能会在不同市场里把重点放在不同产品或产品特性上。IBM 在其服务业务上采用了双轨模式：因为美国的客户往往比较节约，IBM 把重点放在帮助他们降低成本上；对于寻求现代化和急于赶上其他国家的发展中市场客户，IBM

帮助他们发展自己的技术基础设施。飞利浦将更高端的储备留给发达市场，在发展中市场则主要推广基本的、经济的产品。[50]

产品适应策略　瓦伦·基根（Warren Keegan）将进入国外市场的产品和传播策略分为五类（见图21—3）。[51]我们将回顾产品策略并在下一部分讨论传播策略。

		产品		
		维持原有产品	调整原有产品	开发新产品
传播	不改变传播策略	直接扩张	产品适应	产品创新
	调整传播策略	传播适应	双向调整	

图21—3　产品和传播的五种国际策略

直接扩张（straight extension）策略即向国外市场引进原有产品。直接扩张不需要额外的研发费用、生产设备改换或是调整推销方法，因而看起来非常诱人。在照相机、消费性电子产品和许多机械领域这一策略都曾获得成功，但在另一些案例中这种策略的结果是灾难性的。金宝汤公司因为在英国引进浓缩汤损失了近3亿美元，因为消费者觉得这些罐头又小又贵，却不知道它们需要加水稀释。

产品适应（product adaptation）即根据当地条件或消费者偏好调整产品。调整可能发生在许多不同的层面。

- 公司可以为产品设计区域版本，如西欧版本。芬兰手机巨头诺基亚为其各主要市场打造了不同的6100系列手机。研发人员为亚洲使用者设计了模糊声音识别，因为有些人不太会用键盘；他们还提高了铃声的音量，这样即便在嘈杂的亚洲街道上用户也可以听到铃声。
- 公司也可以为产品设计国家版本。卡夫为喜欢在咖啡里加奶的英国顾客、喜欢纯咖啡的法国顾客和喜欢菊苣口味的拉美顾客分别调制了不同的咖啡。
- 公司还可以设计城市版本——比如慕尼黑啤酒和东京啤酒。
- 公司也可以设计零售商版本的商品。比如同在瑞士的Migros连锁店和Co-operative连锁店的咖啡口味就是不同的。

有些公司在遭受惨痛的教训后才学会要调整产品。当迪士尼公司1992年在巴黎城外建立欧洲迪士尼主题公园的时候，它被严厉地批评为美国文化扩张的典型例子。许多法国当地的传统和价值观——比如酒和肉要搭配着提供——被忽略了。正如欧洲迪士尼的一位高管指出："当我们刚起步的时候，我们相信只要按照迪士尼的风格来就可以了。现在我们意识到我们的客人希望能按照他们自己的文化和旅游习惯来受到款待。"主题公园通过重命名为巴黎迪士尼，并加入更多的当地元素，逐渐成为欧洲最吸引人的旅游景点——甚至比埃菲尔铁塔还受欢迎。[52]

产品创新（product invention）意味着推出全新的东西。可以采取两种方式来实现这一点：

- **后向创新**（backward invention）。重新推出能很好适应外国需要的较早前产品。国家现金出纳机公司（The National Cash Register Company）在拉美

和非洲重新推出它的曲柄操作的出纳机，价格仅为最新款的一半。销售数量十分可观。

- **前向创新**（forward invention）。根据另一国家的顾客需求创造新的产品。欠发达国家需要低价高蛋白的食物。桂格麦片、Swift 以及孟山都（Monsanto）这样的公司研究了这些国家对于营养的需要，研制了新的食品，并开发新的广告来使产品获得认可。

品牌元素调整 当营销者在全球推广产品和服务的时候，可能需要改变某些品牌元素。[53]就算品牌名称也可能面临发音和语义翻译的抉择。[54]当伊卡璐在德国推出名为“Mist Stick”的卷发棒时，发现“mist”在当地有粪便的意思。品牌口号和广告语有时候也需要改变，比如[55]：

- 库尔斯啤酒的广告语“Turn it loose”（让他释放吧），翻译成西班牙语的时候，读音和“suffer from diarrhea”（腹泻带来的痛苦）的西班牙语读音一样。
- 一款洗衣皂的广告语是“really dirty parts”（洗净特别脏的部分），在魁北克省法语区被翻译成了“a soap for washing private parts”（洗私处的香皂）。
- 裴顿世家的口号“It takes a tough man to make a tender chicken”（大男人也能做出口感细腻的鸡肉）被翻译成西班牙语时变成了（一个性欲高涨的男人才能把鸡肉做得柔情似水）。
- 伊莱克斯吸尘器在英国的广告语是“Nothing sucks like an Electrolux”（没有什么东西的吸力能像伊莱克斯吸尘器一样），到了美国会被理解为“没有比伊莱克斯更差劲的了！”

表 21—3 列出了其他一些类似的著名错误。

表 21—3　　全球营销中的著名错误

- 贺曼在进入法国时失败了，因为法国人不喜欢他们蜜糖似的祝词，宁可自己书写卡片。
- 飞利浦在日本缩小了咖啡机的型号以适应日本人较小的厨房，也缩小了剃须刀的型号来适应日本人较小的手掌，这样才终于开始在日本盈利。
- 在发现极少数西班牙人的冰箱大到能够放下两升的瓶子后，可口可乐在西班牙撤销了这种包装的产品。
- 通用食品公司（General Food）的果珍在法国失败了。这种产品原本是设计为早餐时候橙汁的替代品，可是法国人很少喝橙汁，更不要提在早餐的时候喝了。
- 家乐氏水果馅饼在英国推广失败，因为与美国相比很少英国家庭有用来加热该产品的烤面包机，而且它的口味对于英国人来说也太甜了。
- 宝洁的佳洁士牙膏最初在墨西哥运用了美国的广告策略而效果不佳。墨西哥人不是那么注重牙膏的防蛀效果，科学导向的广告对他们也没有吸引力。
- 通用食品公司为了向日本消费者推广包装好的蛋糕馅料浪费了数百万美元，因为没有注意到只有 3%的日本家庭拥有烤箱。
- 庄臣公司（S. C. Johnson）在日本推出地板蜡失败了，因为这种蜡让地板非常滑，而庄臣公司忽略了日本人在家不穿鞋的习惯。

□ 全球传播策略

公司可以在国外市场继续运用本国市场的营销传播项目，也可以根据每个具体市场进行调整，后者称为**传播适应**（communication adaptation）。如果产品和传播都做出调整，则公司采用的是**双向调整策略**（dual adaptation）。

值得考虑的是信息。公司可以运用不同的语言、名字以及颜色来回避某些国家的忌讳，而一直传递相同的信息。[56] 比方说，紫色在缅甸和一些拉美国家与死亡相联系，在印度它是哀悼的颜色；而绿色在马来西亚则被看作疾病的象征。[57]

另一种可能的做法是在全球运用相同的创意主题，但是针对各个当地市场设计针对性的执行方式。通用电气的“绿色创想”（Ecomagination）广告计划中加入了亚洲和中东的创意，以反映当地的文化兴趣。就算在高科技领域，根据地区的适应和调整也可能是必要的。[58]

苹果公司 苹果公司的一个取得巨大成功的广告“Mac 与 PC”运用两个演员逗乐来表现产品形象。其中一个代表苹果 Mac 的演员衣着入时，代表 PC 的演员则穿的像个书呆子。苹果给这个广告进行了西班牙语、法语、德语和意大利语的配音，但是为英国和日本重新设计了广告词并重新拍摄——因为这两个重要的市场有着独特的广告和喜剧文化。英国版本基本沿用了同样的模式，只不过将笑话变得更加英式幽默；日本版本则避免直接比较，更为含蓄一些。广告由本地 Rahmens 剧团的喜剧演员表演，两个角色都非常相似，代表着工作（PC）与家（Mac）。

第三种方法是建立一个全球性的广告储备，各个国家的管理人员再从中调整选最适合当地的。可口可乐和固特异都运用了这种方法。最后，有些公司对分管不同国家市场的管理人员进行授权，允许他们在指导意见范围内拍摄针对所在国的本土化广告。这里的挑战是要保证这些广告传递的信息和在本国一样引人注目且卓有成效。

全球适应 那些要实行自己的传播策略的企业要与一系列的挑战角力。它们首先要确保自己的传播策略在法律上和文化上是可以接受的。在许多信仰伊斯兰教的国家，啤酒、葡萄酒和烈性酒都不能做广告或者出售。烟草产品在许多地方都受到严格的监管。美国玩具制造商惊讶地得知，在许多国家（例如挪威和瑞典）电视广告不能针对 12 岁以下的儿童。为了安全起见，麦当劳在瑞典的广告里将自己宣传为家庭餐馆。

然后企业应该检查它们的创造性策略和传播手段是否恰当。比较性广告虽然在美国和加拿大是可接受的甚至是常见的，但在英国其实是很少见的，在日本则不被接受，而在印度和巴西是不合法的。欧盟似乎对比较性广告的容忍度非常低，并禁止在广告中抨击对手。

公司还必须准备改变它们的信息诉求。[59] 在为护发产品做广告时，海伦・蔻蒂斯（Helene Curtis）指出英国中产阶层妇女经常清洗自己的头发，而西班牙妇女则较少清洗。日本妇女避免过多地清洗头发，因为担心清除头发上天然的保护油。语言也可以有差异，可以采用本地语言或者其他语言如英语，或者结合使用。[60]

许多信息都需要调整，因为品牌在新的市场上的发展处于早期阶段。品牌开发的努力可能需要辅以给消费者做关于产品的教育。

- 在亚洲的某些发展中市场，消费者喜爱可口可乐品牌，但从来没有尝过。可口可乐需要建议他们冰镇更好喝。[61]
- 南印度的农村地区还在用肥皂洗头发，当 CavinKare 向这些地区发行 Chik 洗发水的时候，CavinKare 通过现场“触摸与感受”的演示向人们展示如何

使用产品，并在活动中派发免费的小包装。[62]

人员销售的战术可能也需要改换。美国式的开门见山的方法（典型的比如“咱们直接谈生意吧”以及“我能从中得到什么好处”）可能在欧洲、亚洲等地不一定适用，对这些地方的人来说间接、委婉的方法更有效。[63]

□ 全球定价策略

在海外销售的时候，跨国公司往往会面对价格上涨和内部转让价格（和倾销指控）这些方面的问题。而且，灰色市场和假货问题是两个特别棘手的定价问题。

价格上涨 古驰的手提包在意大利卖 120 美元，而在美国可能要 240 美元。为什么会这样呢？因为古驰需要在出厂价基础上加入运输成本、关税、进口商毛利、批发商毛利和零售商毛利。由于这些增加的成本，再加上汇率波动的风险，有些产品在另一个国家可能要卖到原价的 2～5 倍才能为生产商赢得同样的利润。为了在不同的国家定价，公司有三种选择：

1. **各地标准价**。百事可乐希望全球各地的可乐都是 75 美分一瓶，不过这样在不同国家的利润率就会不同。同时这样的定价对于贫困国家来说太高，对于富裕国家来说又不够高。
2. **各国的市场基准价**。百事可乐会根据各国支付能力定价，不过这样忽视了各国的实际发生的成本。同样，这种政策可能导致低价国的一些中介将它们的可乐卖到高价国的情况。[64]
3. **各国的成本定价**。百事可乐根据其标准价格涨幅在各地的成本上加价。不过这样可能使得百事可乐在有些成本偏高的国家定价远高于市场均价。

当公司进行网上销售时价格信息是透明的，各国间的价格差异也随之减少了。想想在线交易的过程吧，同样的培训课程，如果采用教室授课方式，在美国、法国和泰国的收费一定相差很大，而网上教学的价格则可能很相似。

另一种新的全球定价挑战是：有些生产能力过剩、汇率很低、积极渴望出口的国家将产品价格压得很低，并使自己的货币汇率贬值。这对于跨国公司来说形成了挑战：这些发展中国家的消费者需求不旺盛，价格稍高一点就不愿意支付，销售因此变得更困难了。以下是宜家如何在中国的具有挑战性的定价市场中竞争。[65]

宜家公司 宜家公司采用市场渗透定价以在中国日益壮大的家具市场上占得一席。当这家瑞典家居巨头于 2002 年在北京开设第一家专卖店，许多商店出售其设计的仿制品，价格仅为宜家的一小部分。唯一一种能吸引中国的节俭客户的方法只有大幅削减价格。通常西方品牌在中国把如化妆品和跑步鞋等产品的价格定于比其他市场高出 20%～30%的水平，这样既可以弥补中国的高额进口税，又为自己的产品提高威望。通过将库存改成中国制造的产品，宜家在中国成功将价格减至比境外地区低 70%的水平。虽然宜家仍然与假冒产品斗争，但宜家在北京、上海、广州、成都、天津等地都开设有大型的门店，并每年在一两个新的地点开设门店。

内部转让价格 另一种问题是：同一个公司的一个部门为了运往国外子公司的货物而向另一个部门收取**内部转让价格**（transfer price）。如果公司向子公司要价

太高，可能最终要支付高关税，当然在外国的所得税可能因此而有所降低。如果向子公司要价太低，公司可能被指控为**倾销**（dumping），即以低于成本或低于母公司所在国售价的价格销售产品来占领市场。不同的政府都在关注是否存在定价的不规范问题，并强制要求公司采取**独立企业间价格**（arm length price），即竞争对手针对相同或相似产品的售价。

如果美国商务部发现了倾销的证据，它可以向相关公司征收反倾销税。在美国商务部发现来自中国的出口商和生产商的越野轮胎在美国以低于公平市场价值的11%～210%出售后，它对4个中国轮胎制造商实施了11%～52%的关税，对其他23个轮胎制造商实施25%的平均关税。[66]

灰色市场 许多跨国公司也深受灰色市场问题困扰。**灰色市场**（gray market）指的是本品牌的产品由国外或国内的分销渠道流入市场。低价国的经销商通过一些途径将它们的货物销往高价国，从而赚取更多的利润。公司常常发现一些大胆的分销商购买的货物多于它们能销售的数量，因为它们要把这些货物再运到另一个国家来赚取价差。

研究表明，灰色市场活动产生了每年数十亿美元的收入，占全球信息技术产业的7 250亿美元销售额的8%。信息技术制造商的利润中每年约有10亿美元流向灰色市场。[67]

灰色市场造成了“搭便车问题”，使得那些合法的分销商对于支持制造商产品的投资变得不那么有价值，而且选择性分销系统更加密集。灰色市场损害企业与分销商的关系，破坏公司的品牌资产，侵蚀分销渠道的正直作风。灰色市场甚至可以给消费者带来风险，那些消费者以为是全新的产品实际上是损坏的、用过的、过时的、没有保修或支持服务的，甚至是假冒的。

跨国公司通过管理分销商，提高低价分销商的价格，或改变在不同国家的产品品质和服务保证来避免灰色市场的产生。[68]3Com公司在加拿大成功地起诉了多家公司，累计金额高达1 000万美元。这些公司涉嫌口头或书面提供虚假陈述以低价获得3Com的网络设备。这些价值数百万美元的设备本来是销售给一家美国的教育软件公司，并准备运往中国和澳大利亚的，但它们最终被卖回了美国。

研究发现当惩罚很严厉的时候灰色市场能够被有效抑制，这要求公司能够及时发现违规行为或及时进行惩罚，或者同时做到这两点。[69]

假货 当你随口提到一个受欢迎的品牌，很有可能它的假冒版本正存在于世界的某一角落。[70]据估计，假货现在每年大概给公司造成超过1万亿美元的损失。美国海关和边境保护局（U. S. Customs and Border Protection）在2009年没收了价值2.6亿美元的假货，主要的产品是鞋类产品（38%）。[71]

假货一般借助爱马仕、路易·威登和蒂夫尼这样的奢侈品品牌来大赚一笔，不过假货真的可以害死人。安装假电池的手机、用割草机改装的假刹车片，以及假冒的飞机部件都给顾客安全带来了很大的风险。正如一位打假专家观察到的：“只要你能造出来，他们就能仿制出来。”防范假货是很困难的。有些观察家估计新的防伪系统大概只能有几个月的效果，之后造假者就能找到其漏洞，再次开始销售。[72]

网络尤其存在这种问题。路易·威登对eBay上销售的数千件货物进行了调查，90%的路易·威登和迪奥商品都是假货，这一结果推动了该公司对eBay的起诉。生产厂家利用网页爬行器软件在网上进行还击。这种软件不经过任何人工干预就可以发现欺诈行为并自动向明显违规者进行警告。高仕利公司（Acushnet）——泰特利斯（Titleist）牌高尔夫球用具的制造商，仅仅通过鼠标一点就在一天内关闭

了 75 家假货制造商。[73]

网页爬行科技通过检索与合法商标相似的域名以及未经允许在主页上张贴产品商标和专用标志的网站，从而找到假冒的店面和交易行为。它同时搜索诸如“低价”、“打折”、“真货”以及“厂家直销”等关键词，以及一些正品从未采用过的颜色以及明显太低的价格。

□ 全球分销渠道

太多的美国制造商抱着这样的想法：只要产品出了工厂就大功告成了。事实上它们应该关注产品是如何进入外国的，并对产品是如何通过渠道送到终端用户手上有个整体把握。

进入渠道 图 21—4 表示了销售方和终端购买者间的三层联系。第一层联系是销售方的国际化营销总部、出口部或国际化分部等，对于渠道等营销活动进行决策。第二层联系是各国间渠道将产品运到国境线外。这一层级需要对以下问题进行决策：运用哪种中介（代理还是贸易公司），运输方式（海运还是空运），如何筹资和进行风险管理。第三层联系是目标国国内渠道将产品送到终端购买者和用户手上。

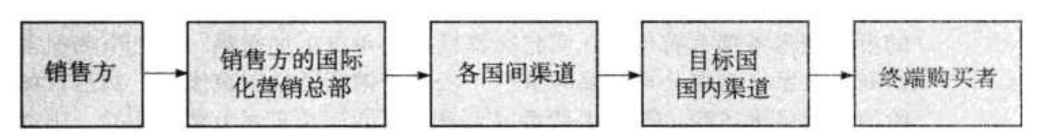


图 21—4 国际化营销的整体渠道概念示意

当跨国公司初次进入一个国家的时候它们更愿意和了解当地情况的分销商合作，但摩擦也往往随后而来。[74]跨国公司会抱怨当地分销商不为业务增长进行投资，不遵守公司的政策，信息共享不够充分。当地分销商则抱怨公司支持不够，目标太高无法达到，公司政策混淆不清。跨国公司应该选择合适的分销商，为它们投资并制定双方能达成共识的销售目标。[75]

渠道差异 各国国内的分销渠道差异非常大。要在日本销售消费型产品，生产厂家必须通过世界最复杂的分销系统之一来工作。厂家将产品销售给总批发商，总批发商销售给产品批发商，产品批发商销售给专类批发商，专类批发商销售给区域批发商，区域批发商销售给当地批发商，这样才最终销售给零售商。这些繁多的分销层级使得终端价往往是进口价的两到三倍。如果要在热带非洲销售同样的消费型产品，厂家需要销售给进口批发商，进口批发商销售给零售商，零售商再卖给在当地市场上工作的小贩（大多数是当地妇女）。

国外零售商的大小和特征也可能有很大的区别。美国常见的是大型连锁零售店，但在其他许多国家大多数零售商都是小型独立的商店。印度有数百万的零售商通过很小的门面或干脆在露天市场上进行销售。它们的开价很高，不过往往随着议价以较低价格成交。当地收入水平不高，人们几乎天天都去商店买日常用品，不过数量仅限于能自己搬回家或者用自行车驮回家的分量。在印度，人们往往一次只买一根烟。整批拆售的形式使得中间媒介变得很重要，也保持了分销的渠道长度；这也是大型连锁零售店在发展中国家扩展业务的重要阻碍。

有些公司错误地改变了其基本策略，但这些基本策略却是该企业获得成功的关

键因素，结果却发现这些改变实际上损害了本企业的品牌竞争优势。戴尔计算机最初放弃了其在欧洲的直接分销策略，改以依赖传统零售商的现有渠道网络，最后效果很差。戴尔忽视那些声称在欧洲直销模式永远不会成功的批评，重新改善了自己的直销手法，由新的管理团队重新启动其个人计算机产品线并执行戴尔在美国开创的直销模式，结果取得了更大的成功。

越来越多的零售商正在进入新的全球市场，新市场为企业提供了向更多国家销售的机会，同时也对本地分销商和零售商形成挑战。[76]法国的家乐福，德国的 Metro，以及英国的特易购都已经建立起了它们国际化的地位。但是一些世界上最成功的零售商在国外喜忧参半。尽管在拉丁美洲和中国通过努力取得了早期成功，沃尔玛依然不得不退出德国和韩国市场。

原产国效应

原产国印象是由一个特定的国家激发出来的精神上的联系和信仰。政府官员希望加强本国的形象，以帮助本国的营销者开发和吸引国外公司和投资者。营销者也希望运用正面的原产国认知来推销自己的产品和服务。

建立国家形象

政府部门逐渐认识到：国家和城市的形象不仅影响旅游业，还有着重要的商业价值。通过吸引外国商业，它们可以改善当地的经济情况，提供就业，改善基础设施。国家形象还可以帮助销售产品。在日产汽车首次为英菲尼迪豪华轿车推行的全球广告活动中，日产选择深究英菲尼迪的日本根源并将其与日本的艺术和工程技术联系。[77]

全世界的国家都在像品牌一样进行营销活动。[78]新西兰设计了多元化的营销项目，一方面通过“新西兰风格”（New Zealand Way）项目在国外销售本国产品，另一方面通过播放《指环王》（The Lord of Rings）电影三部曲中拍摄的引人注目的风景来吸引国外游客。这些努力都希望强化新西兰清新纯洁的形象。[79]

另一部影片则以完全不同的方式影响国家形象。虽然哈萨克斯坦拥有庞大的国土、丰富的自然资源和快速的现代化进程，足以描绘成一个正面的故事，但英国喜剧作家萨拉·拜伦·科恩（Sacha Baron Cohen）的嘲讽口吻纪录片《波拉特》（Borat）却将这个国家刻画成了一个完全不同的形象：有点残酷、粗俗。正如一位政府官员指出，“影片的唯一事实是哈萨克斯坦的地理位置。”幸运的是，这部电影引起了世人对该国的关注和兴趣，并导致了被称为“波拉特弹跳”（Borat Bounce）的意料之外的游客人数激增。[80]

对原产国的态度可能随着时间逐渐转变。在第二次世界大战以前，日本的原产国形象很差。索尼品牌及其特丽珑电视（Trinitron TV）的成功，以及日本汽车制造商本田和丰田的成功逐渐转变了人们的这种印象。一个在国际市场上表现抢眼的公司可以奇迹般地扭转国家形象。基于诺基亚全球性的成功，芬兰将其国家定位为高科技创新中心，并运用广告加以强化。[81]

当前事件也能塑造一个国家的形象。希腊民众因不满为解决债务危机推出的紧缩方案而发生公众骚乱和暴力抗议活动，导致当地旅游预订的下降幅度高

达 30%。[82]

□ 消费者对于原产国的印象

国际营销者知道：消费者对于来自不同国家的品牌有不同的态度和想法。原产国印象可能直接或间接地影响消费者的决策。[83]这些印象可能是决策的一部分，也可能影响决策过程中的一些因素（例如，法国产品一定都是很时尚的）。品牌在国际舞台上的成功可能也会建立起可信和值得尊敬的品牌形象。[84]经过研究有以下发现[85]：

- 除了来自欠发达国家的人，人一般是民族性的，更容易接受来自自己国家的品牌。
- 国家形象越受欢迎，“某国制造”的标记就会越明显。
- 随着产品种类不同，原产国印象的影响也会不同。消费者可能关心汽车的原产国，但没人关心润滑油是哪里制造的。
- 某些国家在某些产品上的名誉尤其好，比如日本的汽车和消费性电子产品；美国的高科技产品、软饮料、玩具、香烟和牛仔服装；法国的酒、香水和奢侈品。
- 有时候，国家形象对于所有该国出产的产品都有影响。一项研究显示，在中国香港的中国消费者认为美国产品是有品牌名望的，日本产品是富于创新的，而中国内地产品是低价的。

营销者应该从国内和国外两个角度来考察原产国印象。在国内市场上，这种印象可能激发消费者的爱国情感，或使他们想到自己的过去。随着国际贸易的发展，消费者将一些品牌当作自己文化的遗产和身份标识，而将其赋予象征化的重要性。

爱国热情在全世界都可以作为营销策略的基础，但是这可能不够独特或使用过度了，特别是在经济或政治危机时。许多小企业标榜自己是地区的骄傲，以强调自己的本土根源。要取得成功，它们要明确自己的地方特色并提供有吸引力的产品和服务。[86]

有时消费者不知道品牌来自哪里。在一些调查中，消费者经常以为喜力啤酒是德国的，诺基亚是日本的（这两个品牌分别来自荷兰和芬兰）。很少有消费者知道哈根达斯和雅诗兰黛起源自美国。

随着外包和国外生产的增多，要分辨实际原产国是很困难的。福特的野马汽车只有 65%的部件产自美国或加拿大。而丰田的塞纳（Sienna）则有 90%的部件是日本生产，再在印度组装的。外国汽车制造商正往北美注入大量资金，投资于工厂、供应商、代理商以及设计中心、测试中心和研究中心。不过到底什么样的产品是更“美国化的”呢？是那些拥有更多美国制造部件的还是那些在美国创造了更多工作的？由这两种标准可能得到不同的结论。[87]

很多品牌深入至国外市场的文化结构。一位可口可乐执行官讲述了一个年轻的日本孩子来到美国，当看见一个可口可乐的自动售货机时向她的父母说：“看！他们也有可口可乐！”对于她来说，可口可乐是一个日本品牌。

虽然美国不是那么受欢迎，但美国的品牌却向来受到欢迎。一个最近的调查发现从阿根廷到阿拉伯联合酋长国的发展中国家消费者有 70%认为本地产品不像国际品牌一样好。[88]在沙特阿拉伯，卡夫包装奶酪、乐事薯片和麦当劳餐厅都被视为各自领域的顶级品牌。正如一位营销者评价的：“抛开我们作为一个国家有的各种

各样的问题，我们仍然被视作消费者的世界之都。”[89]

公司同样可以在新市场上瞄准独特的市场定位。中国领先的冰箱、洗衣机和空调制造商海尔公司正在通过大学生建立进入美国的第一站，因为他们总是在沃尔玛等商场购买迷你冰箱。海尔的长期计划是在其他领域引进创新性的产品，比如纯平电视机和储酒柜。[90]

决定营销组织

公司可以通过三种方式来组织国际化的营销活动：建立出口部、国际部或者成立一个国际化组织。

□ 出口部

公司往往仅通过运出货物来进入国际市场。随着国际市场的扩张，公司可以组建由销售经理和几位助理构成的出口部。随着销售额的增加，出口部也逐渐包含了各种营销服务来帮助公司更加积极地开展业务。如果公司进一步组建合资公司或者进行直接投资，出口部就不足以管理国际化运作了。

□ 国际部

许多公司在不同国家拥有不同的投资项目。它们或迟或早都需要组建国际部来管理国际业务。国际部由部门总裁领导，部门总裁负责设定业务目标，制定业务预算并对公司的国际增长负责。

国际部的雇员包括服务于各个业务单元的专家。业务单元可以有多种组织形式。首先业务单元可以根据地域来划分。分别负责北美、拉美、欧洲、非洲、中东和远东的区域副总裁向国际部的总裁进行报告。各国负责销售人员、销售分支、分销渠道和证书发放的经理则向区域副总裁报告。业务单元同时也可以根据全球化产品来划分，每种产品的全球销售由一位全球副总裁负责。副总裁则可以从公司内部针对不同地域的区域专家中进行选拔。最后一种组织方式是全球化的子公司，每个子公司由一位总裁负责。这些子公司总裁统一向国际部总裁报告。

□ 国际化组织

许多公司已经成为真正意义上的国际化组织了。公司的领导层对全球范围内的生产能力、营销政策、财务流向和物流系统进行计划。国际化的业务单元直接向首席执行官或者执行委员会报告，而不用向国际部的领导报告。公司训练其管理人员管理全球化的运作，从各个国家招聘经理，以最低价格采购部件和供应品，在预期回报最大的地方进行投资。

这些公司要面对许多组织的复杂问题。比如公司在为德国银行系统购买的一台中央处理器进行定价的时候，总部的产品经理有多大的决定权？银行行业的市场经理又有多少决定权？公司的德国区经理呢？

不同情况决定了不同的实施方法。资本密集型的生产和一致性的需求需要实

施全球一体化，各地不同的标准、进入壁垒和很强的偏好则需要国家回应。前者情况多于后者的时候，将全世界看做一个单一市场是合理的（比如消费性电子产品），情况相反时制定针对各国机会的组合性多国计划则更为合理（比如食品和清洁产品）。[91]

韩国的国际企业LG电子决定从西方公司聘请一些高层管理人员，帮助其由“精于生产和向世界各地销售的工程厂房”转型至“全球高效的、引领潮流的组织”。新的管理人员负责对LG电子在不同市场已经建立的采购、供应链、市场营销和其他领域的系统与流程进行标准化处理。由一家独立机构（伦敦的BBH广告公司）负责在全球出售越来越多的高端产品。[92]

当两种情况都出现的时候，公司可以采用部分标准化、部分当地化的政策（比如电信业）。在这种情况下，许多公司常常既保留公司总部对全球范围的集中控制，又采纳当地和区域营销人员的意见。正如顶尖的全球品牌营销者杰克·丹尼尔斯（Jack Daniels）这样形容在135个国家管理世界销量最高的威士忌品牌的挑战：“‘不是在这里发明’是件好事，‘在这里发明’也是件好事，‘不在这里发明而在这里改进’才是最好的！”[93]

然而要在这里面寻求平衡是十分不易的。可口可乐的哲学曾是“本地化思考，本地化行动”，这降低了公司设计的营销项目和营销活动的力量和反应速度；这一做法最终由于许多本地经理不具有完成工作的技巧和训练而以失败告终。许多完全不像可口可乐的广告出现了：比如意大利海滩上的裸泳者等，销售也出现了下滑。可口可乐在亚特兰大总部的高管随即转变了态度，开始扮演更重要的战略角色。[94]

有效地将成功的营销创意从一个地方转移到另一个地方对很多企业来说有着关键的优先级。首席执行官卡洛斯·戈恩（Carlos Ghosn）没有为合资的雷诺和日产开发全球产品，而是授权两家公司可以根据本土消费者品位来设计并且可以向消费者潮流相近的其他地区出口产品。简约的Logan车本来是雷诺为东欧和拉丁美洲设计的，但在法国也找到了市场。当产品跨区域转移，思想观念和思维方式也可能在这一过程中被转移。戈恩使雷诺和日产与Bajaj汽车公司合作，在印度市场销售一种3 000美元的汽车，以向这两家公司注入印度的低成本设计思想：“印度公司明白如何在工程中节俭，这是我们在欧洲和日本不太擅长的地方。”[95]

◉ 小 结

1. 尽管国际化的竞争意味着面对变化的边界、不稳定的政府、汇率问题、腐败和技术盗版问题等各种各样的挑战，处在国际化行业的公司需要将其运作国际化。

2. 在决定是否走向国外的时候，国内公司需要确定其国际化的营销目标和政策。公司要决定是在少数几个国家还是多个国家开拓市场。公司也要决定哪些国家值得考虑。一般来说候选国应该根据三个标准来衡量：市场吸引力、风险和竞争优势。

3. 发展中国家具有独特的机遇和风险。“金砖四国”——巴西、俄罗斯、印度和中国，再加上其他重要的市场如印度尼西亚和南非，是许多企业的首要选择。

4. 进入市场的模式包括：间接出口，直接出口，颁发许可证，合资以及直接投资。越靠后的策略意味着越多的投入、越大的风险、越多的控制权和越大的盈利潜力。

5. 公司在考虑营销项目的时候，一定要考虑如何根据当地情况调整营销项目。在产品层面上公司可以考虑直接扩张、产品适应或产品创新的策略。在传播层面上，公司可以采取传播适应或双向调整。在价格层面上公司可能遇到价格上涨、内部转让价格、灰

色市场和低价仿冒品等问题。在分销层面上，公司需要对产品是如何通过渠道送到终端用户手上有个整体把握。在创造营销项目的各个元素时，公司必须了解在其他国家可能遇到的文化、社会、政治、科技、环境和法制的种种限制。

6. 原产国效应可能对消费者和业务有相似的影响。尽可能地利用这种印象带来的优势是营销的一项重要任务。

7. 针对国际化的不同程度，公司可以通过三种方式来组织国际化的营销活动：建立出口部、国际部，或者成立一个国际化的组织。

营销应用

营销辩论：世界变得更加紧密了么？

许多社会评论家认为，随着时间的推移，各国的青少年变得越来越相似了。另一些人虽然不反对这个事实，却指出：即便是在青年人中，文化间的差异性还是远远大于相似性。

辩论双方

正方：人们正在变得越来越相似。

反方：不同文化的人之间的差异性远远超过其相似性。

营销讨论：原产国效应

想想你最喜欢的那些品牌。你知道它们是哪个国家的吗？它们是在哪里生产，又是如何送到你手上的？你觉得了解这些会影响到你对产品质量或满意程度的感知吗？

卓越营销案例

诺基亚公司

从一家名不见经传的芬兰集团公司发展到世界上最大的手机制造商，诺基亚公司实现了引人注目的转型。2010年，诺基亚有超过10亿用户并且占全球市场份额的33%。每秒钟诺基亚约售出11部手机，而且是亚洲、东欧和非洲市场的领导者。

诺基亚的转型在20世纪90年代初开始，诺基亚战略上决定剥离其产品组合，完全集中在电信行业。诺基亚的业务随即爆发性增长，部分是因为诺基亚在电信技术创新上的领先。诺基亚是新移动技术如全球移动通信系统（GSM）的关键开发者，GSM让消费者的手机能在国际漫游并使用新的数据服务如短信。虽然诺基亚在北美痛苦挣扎——部分原因是许多当地网络使用的是CDMA标准而不是欧洲的GSM，但其全球业务仍然令人印象深刻。

诺基亚的成功部分归功于其广阔的商业眼光：向全世界各式各样的消费者销售种类多样的产品。该公司向不同类型的消费者销售种类繁多、价格多样的产品和服务。总之，其做法是覆盖"所有的价格点和所有市场"。诺基亚对消费者依据其地理位置和人口统计特征而需要什么、重视什么和是否支付得起有一个实际的认识。通过提供合适的产品、功能和价格，该公司已成功在世界各地构建了长期的品牌价值。

为了抓住发展中国家市场的增长机遇，诺基亚在中国、印度和拉丁美洲国家推出了物美价廉而又可以盈利的低端产品。一方面，为了保持自己的市场领先地位并在欧洲和美国等颇具挑战性的市场竞争，诺基亚推出一系列具有进阶功能和应用的高端产品。这个消费者群对诺基亚的成长是如此重要，以至于诺基亚成立了一个专门的业务部门，完全专注于为其创造新的软件和服务，包括音乐、视频、游戏、地图、信息传递和媒体。今天，诺基亚的产品范围从30美元的基本手机至600美元的包括视频编辑、语音导航和数以千计的应用程序的智能手机。诺基亚的未来

还在于在其不断增长的移动计算机设备产品线，即具备先进的计算机功能而大小刚好适合手掌的设备。

诺基亚对于竞争对手的定义也十分广泛，除了传统对手摩托罗拉和三星，它同样把苹果、索尼和佳能看作对自己的威胁。像iPhone、黑莓和安卓智能手机等竞争对手的产品都获得了可观的市场份额。虽然其销售额的84%都来自手机销售，诺基亚同时也专注于为新兴市场消费者制造耐用、可靠和买得起的智能手机，正如其开发普通手机一样。

作为一个全球性的领导者，诺基亚明白有一根手指紧贴所有国家和各地文化的脉搏是多么重要。凭着已有的16个不同的研发工厂、在10个国家设立的生产工厂、在7个国家成立的网站和650 000个销售点——全球最广泛的分销网络，诺基亚努力成为全球领袖，但同时保持与地方的关系。它与当地企业建立合作关系、参与社区，并致力于在本地赢得消费者的信任。

例如在印度，诺基亚通过一系列手段提高了本地消费者的参与度：在诺基亚音乐商店里增加本地和地区艺术家的歌曲比例、增加数以千计的当地客户关怀服务，并支持一个名为"Planet Ke Rakwale"的本地环保倡议，鼓励向消费者回收旧手机和电池。诺基亚甚至还添加了标语："为印度而制造的印度制造。"

今天诺基亚的市值达到了350亿美元，在Interbrand/《商业周刊》排名中是第五个最有价值的全球品牌，超越谷歌、三星、苹果和黑莓。诺基亚继续在消费者心中占有很高的位置，代表着高质、强大、易用和可信——这是在新兴和成熟国家取得成功的完美结合。

［问题］

1. 是什么使诺基亚获得了在全球的实力？

2. 在目前品牌表现较差的美国和欧洲，诺基亚能做什么来增加市场份额呢？

3. 在不断变化的移动技术世界，哪些是对诺基亚的全球业务最大的威胁？

资料来源：Jack Ewing, "Nokia: Lesson Learned, Reward Reaped," *BusinessWeek*, July 30, 2007; "Face Value," *Economist*, May 27, 2006; Oli Pekka Kalasvuo, "Brand Identity: A Delicate Balance between Image and Authenticity," *Economic Times*, August 31, 2010; Kevin J. O'Brien, "Nokia Seeks to Reconnect with the U. S. Market," *New York Times*, August 15, 2010; "Best Global Brands 2009," *Interbrand/BusinessWeek*, Nokia Capital Markets Day presentation, 2009; Nokia, www.nokia.com.

欧莱雅公司

当谈到将美丽全球化，没有其他品牌比欧莱雅做得更好。该公司在100年前由一位名为欧仁·舒勒（Eugene Schueller）的年轻化学家于巴黎创立，欧仁·舒勒以往将他已获专利的染发剂卖给本地的理发师和理发店。到了20世纪30年代，舒勒发明了如防晒油和首种面向大众市场的洗发水等美容产品。如今，该公司已发展成世界上最大的美容及化妆品公司，产品分销到130个国家，拥有23个全球知名品牌，销售额超过175亿欧元。

欧莱雅的国际扩张和成功大部分应归功于欧文中爵士（Sir Lindsay Owen-Jones），他将欧莱雅从一个小型的法国企业转型为有着战略眼光和精准的品牌管理的杰出国际化妆品品牌。在他担任公司首席执行官兼董事长的近20年里，他剥离弱势品牌，在产品创新上投入巨资，并购不同种族背景的品牌，并扩展到没有人想过要进入的市场，包括中国、南美和苏联。他探索的是：为了达到多样化，"要满足世界上男性和女性的需要，而且要为尽可能多的人提供美容产品"。

今天的欧莱雅侧重于五大专业领域：护肤，护发，化妆，染发和香水。其品牌分为四个不同的类别：（1）大众消费产品（Consumer Products）（构成欧莱雅的产品组合的52%，包括针对大众市场的美宝莲和在大众零售连锁店以有竞争力的价格销售

的高科技产品）；（2）奢侈产品（Luxury Products）（久负盛名的品牌，如仅在高级商店、百货公司或专卖店销售的拉尔夫·劳伦香水）；（3）专业产品（Professional Products）（专门为专业发廊设计的品牌，如Redken）；（4）Active（在药店销售的皮肤护理产品）。

欧莱雅认为，精准的目标营销——在合适的地方以合适的产品打动合适的受众，对其在全球的成功是至关重要的。欧文中解释道："每个品牌都定位在一个非常精确的细分市场，从而尽可能少与其他品牌重叠。"

欧莱雅通过在全球购买本土美容公司、改进它们的战略方向和以其强大的营销渠道帮助这些品牌进入新的市场，建立了自己的产品组合。例如，欧莱雅在1998年并购了美国公司Soft Sheen Products，在2000年并购了Carson Products公司，欧莱雅立即变成了美国护发行业的成员。欧莱雅认为竞争者在过去忽视了这一品类是因为以前这一品类非常碎片化，而且被竞争者误解。SoftSheen-Carson现在从南非获得了其年收入的30%。

欧莱雅还投入了大量资金和时间在其全球14个研发中心进行研发创新，将年销售收入的3%投至研发活动，这比行业平均水平高出1%。理解每个独特的日常美容程序和不同文化、国家和消费者的需要，正是欧莱雅在全球取得成功的关键。世界上不同地方的人的头发和皮肤有着巨大差异，因此欧莱雅的科学家在实验用浴室和消费者的家里研究消费者，有的甚至成为科学美容的里程碑。例如在日本，欧莱雅开发了Wondercurl睫毛膏，配方专为亚洲人通常又短又直的睫毛而设计，能有效卷曲亚洲女性的眼睫毛。其结果是：三个月内，它已成为日本最畅销的睫毛膏，女孩子们对它兴奋不已，在商店排队购买。欧莱雅继续研究市场以及开发指甲油、胭脂和其他化妆品，瞄准新一代的亚洲女孩。

欧莱雅1973年的广告语"你值得拥有"（Because I'm Worth It）街知巷闻，如今它已成为全球美容产品的领先品牌。正如欧莱雅的奢侈产品总监吉尔斯·韦尔（Gilles Weil）所说："你要变得本土而且像那些最好的本土企业一样强大，但以国际化形象和策略作为后盾。"

［问题］

1. 重温欧莱雅的品牌组合。目标营销、精明的并购和研究开发在那些品牌的成长中扮演了什么角色？

2. 欧莱雅的最大竞争者是谁？本地的、国际化的，还是两者都有？为什么？

3. 成功的本地产品（如日本的美宝莲Wondercurl睫毛膏）发布的关键因素是什么？

4. 在全球层面上欧莱雅应该做些什么？如果你是首席执行官，你会如何延续公司的全球领先地位？

资料来源：Andrew Roberts，"L'Oréal Quarterly Sales Rise Most Since 2007 on Luxury Perfume," *Bloomberg BusinessWeek*, April 22, 2010; Richard Tomlinson, "L'Oréal's Global Makeover," *Fortune*, September 30, 2002; Doreen Carvajal, "International Business; Primping for the Cameras in the Name of Research," *New York Times*, February 7, 2006; Richard C. Morais, "The Color of Beauty," *Forbes*, November 27, 2000; L'Oréal, www.loreal.com.

第22章 全方位营销组织的长期管理

学习要点

本章将重点阐述以下问题：

1. 营销实践的重要趋势是什么？
2. 有效的内部营销的关键是什么？
3. 公司如何成为负责任的社会营销者？
4. 公司如何改善其营销技巧？
5. 哪些工具可以帮助公司监控并改善其营销活动？

品牌的长期、健康成长需要正确的营销组织管理。全方位营销者必须举办一系列精心策划、相互联系的营销活动，以满足日益增长的、更为广泛的市场构成和目标。他们也必须考虑这些行为产生的广泛影响。企业的社会责任和可持续发展能力已经成为影响企业短期和长期营销效果的首要因素。一些公司已经接受了这种对企业具有启迪意义的新观念，并将其作为事务处理的真正核心。正如天木兰公司那样。[1]

天木兰公司是户外靴、鞋、衣服和装备的制造商，对于大自然有着极度的热爱。公司以那些在户外生活、工作和游玩的个体为目标，认为尽其一切保护环境才是明智的。过去20年里，天木兰的承诺和行动已经为其在世界范围内开辟了绿色公司的道路。它革命性的创举包括给鞋子贴上衡量其绿色的“营养标签”——制造鞋子使用了多少能量，产生了多少运输成本和劳动成本，哪些部分是可再生的。天木兰也在其鞋类中引入了一款名为地球守护者（Earthkeepers）的新系列，该系列的鞋子由有机棉、再生聚酯和再生轮胎（做鞋底）制成。该鞋被设计成可拆卸的，并且50%的部分可以循环再利用。通过提供环境保护活动的小贴士和信息，天木兰公司的地球守护者已经引起了网络社区的注意力。天木兰的商业成就证明，有着社会责任感和环境责任感的公司一定会成功。天木兰公司2009年的销售额达到了12亿美元，并且获得了无数奖项，从一直是《财富》

杂志的100家最适合工作的企业之一，到荣获恩布朗企业领导奖（Ron Brown Award for Corporate Leadership）（该奖项是唯一一个认可企业在雇员和社区关系上的杰出成就的总统奖（Presidential Award））。

很多其他的品牌，例如本杰里、Odwalla、巴塔哥尼亚、石原农场、全食和第七代，都已经采用了类似的理念和做法。成功的全方位营销需要有效的关系营销、整合营销、内部营销和绩效营销。前面的章节阐述了前面两个话题以及相应的营销战略和策略。在本章中，我们将探讨后面两个话题以及如何负责任地进行市场营销。我们着眼于公司如何在一个高度重视社会责任的背景下组织、实施、评价以及控制营销活动。我们从考察当今企业的营销变革开始。

营销实践的趋势

本书第1章和第3章描述了营销宏观环境的重要变化，例如全球化、放松管制、市场分割、消费者授权和环境问题。[2]伴随着这些改变以及计算机、软件、互联网和手机的卓越发展，毋庸置疑，对于营销者来说，世界已经变得非常不一样了。在前几章中，我们详细描述了很多在21世纪前10年中占主导地位的营销的变化。[3]表22—1总结了一些重要的方面，我们来简短地回顾一下。

表22—1　营销和业务实践的重要变化

- 流程再造：指定团队管理顾客价值创造流程，打破部门间的隔膜。
- 外包：从企业外部的国内外供应商中购买更多的产品和服务。
- 标杆管理：向“最佳实践公司”学习以提高自身绩效。
- 与供应商结盟：和少而精的增值供应商结成伙伴关系。
- 与消费者结盟：与消费者紧密合作，共同为企业运作增值。
- 并购：收购或兼并同行业或互补行业的公司以获得规模经济和范围经济。
- 全球化：更多地致力于“全球化思考，本地化行动”。
- 组织扁平化：减少组织架构层，从而更加接近消费者。
- 聚集：确定最具价值的业务和消费者，并关注他们。
- 评价：通过测量、分析和评述营销活动的效果使其变得更易解释。
- 加速：设计组织架构并建立流程，使其更快地应对市场环境的变化。
- 授权：鼓励并授权员工发挥创造性和主动性。
- 宽泛：将消费者、员工、股东和其他利益相关者的利益因素纳入到企业活动中。
- 监控：追踪网上和其他地方的用户评价，研究消费者、竞争对手和其他人以提高业务实践。

最近，营销者不得不在一个慢速增长的经济环境中运营，该环境以差异化的消费者、激烈的竞争和动荡的市场为特点。随着很多消费者的收入减少和财富缩水，炫耀性消费的时代已经走向了尾声。[4]负债累累的消费者群体使得仍然提倡“先购买后付款”销售理念的公司处于不利位置。消费者和企业同样在不断思考自身行为所带来的环境和社会影响。

由于消费者在其消费上更加精明且采取了“少即多”的态度，营销者就需要创造并传播其产品和服务的真正价值。[5]营销可以，也应该在提高生活水平和生活质量上发挥重要作用，尤其是在困难时期。营销者必须不断改善其所做的事。[6]

公司停滞不前是不会获得成功的。Blockbuster公司、巴诺书店和柯达公司最

近的商业问题和失败反映了它们无法调整自己以适应完全不同的营销环境。反过来，公司必须在改善其供应物和发现新想法上投资。有时候，像 IBM、微软和英特尔这样的公司，可能必须从根本上改变它们的业务模式。营销者必须早期与研发部、后期与销售队伍紧密合作，开发并销售能完全满足消费者需要和需求的产品和服务。它们也必须与财务部门、生产部门和物流系统合作，在组织内部建立创造价值的思维模式。

印度和中国这样的新兴市场提供了巨大的新需求来源——但通常只针对特定类型的产品和特定的价格。在所有市场中，营销计划和项目将会更加本地化并具有文化敏感性，但是拥有良好区分度且不断改善的强势品牌将仍然保持营销成功。商业活动将继续使用更多的社交媒体，而较少使用传统媒体。网络使得传播和分销有了史无前例的深度和广度，它的透明化也要求公司必须诚实可信。

营销者同样也面临道德选择和复杂的权衡。消费者认为方便很重要，但是如何证明究竟是一次性产品还是精心包装的产品在尽量减少浪费呢？不断增长的物质欲望违背了可持续性发展的要求。鉴于消费者敏感性的增强以及政府的管理，聪明的公司正在鉴于能源效率、碳足迹、毒性和一次性等开展创造性的设计。一些公司选择本地的供应商而不是距离较远的供应商。汽车公司和飞机公司必须特别留意其在环境中的二氧化碳排放量。

丰田普锐斯 当丰田公司预测其于 2001 年推出的混合动力车普锐斯在 5 年内的销售量为 30 万辆时，一些汽车专家对其嗤之以鼻。但是到 2004 年，普锐斯有了一个 6 个月的等候名单。丰田普锐斯的成功秘诀在于一个强劲的电动马达以及快速转换动力源的能力，这使其在城市道路和高速公路上可以每加仑汽油行驶 55 英里，此外，它还有着家庭轿车所需的空间和动力以及环保的设计和外观，并且只要 20 000 多美元。我们能从中学到什么？那些在性能上成功的产品，如果消费者同时认为其有利于环境，将能提供更有吸引力的选择。丰田公司如今在其所有汽车产品上推行混合能源，美国的汽车制造商也已经在跟着做了。[7]

营销者现在比以往任何时候都需要更全面的思考，并使用创造性双赢方法来平衡相互冲突的需求。他们必须制定出全面整合的营销计划并与一系列市场参与者建立有意义的联系。[8]他们必须在公司内部做这些正确的事，并且考虑其在市场中的更深远的后果，这就是我们下面将要谈论的话题。

■ 内部营销

传统意义上的营销者扮演着中间人的角色，负责理解消费者的需要，并将消费者的意见传达给各个职能部门。[9]但是在网络型企业中，每一个职能部门都可以直接与消费者互动。营销部门丧失了与消费者互动的独有权；相反，它们现在必须整合所有面向消费者的业务流程，使企业各部门在与消费者互动时，传递出统一的企业形象和企业理念。[10]

内部营销要求组织里的每一个人都接受营销的概念和目标，并致力于选择、提供和传递消费者价值。只有当所有的员工都意识到他们的工作是创造、服务和满足

消费者时，公司才会变成一个有效的营销者。[11] 营销备忘专栏中的“真正以顾客为导向的公司部门特征”提供了评价公司哪些部门真正做到以顾客为导向的工具。

营销备忘

真正以顾客为导向的公司部门特征

部门	特征
研发部门	____花费时间与消费者会面，倾听他们的问题。
	____欢迎营销、生产等其他部门参与每一个新项目的探讨。
	____参照竞争对手的产品，寻求“最佳”解决方法。
	____当项目进行时，征求消费者的反馈和建议。
	____基于市场反馈不断改进和完善产品。
采购部门	____主动寻找最好的供应商，而不仅仅是被动地等待对方上门。
	____和较少但更可靠的高质量供应商建立长期关系。
	____不会为了节约成本而对质量进行妥协。
生产部门	____邀请消费者参观自己的工厂。
	____拜访消费者工厂，观察消费者如何使用公司的产品。
	____为了赶上承诺的交货计划进度，愿意加班。
	____不断寻找加速生产和降低成本的方法。
	____不断提高产品质量，力求实现零次品。
	____在可获利的基础上，满足消费者“定制化”的需求。
营销部门	____研究各个明确的细分市场中消费者的需要和需求。
	____根据目标细分市场的长期盈利潜力来分配相关的营销活动。
	____为每一个细分市场开发受欢迎的产品。
	____持续测量公司形象和消费者满意度。
	____不断收集并评价关于新产品、产品改善和服务的各种意见，以满足消费者需求。
	____影响公司的所有部门和员工，使他们在思想和行动上都以消费者为中心。
销售部门	____具备与消费者行业相关的专业知识。
	____努力为消费者提供“最佳解决方案”，但只对自己能够兑现的诺言做出承诺。
	____将消费者的需要和想法反馈给产品研发部门。
	____为消费者提供长期服务。
物流部门	____为服务交付时间制定了很高的标准，并始终执行这一标准。
	____管理一个专业、友善的消费者服务部门，该部门以一种令人满意并及时的方式回答问题、处理投诉和解决问题。
会计部门	____按产品、细分市场、销售区域、订单大小和个体消费者来准备周期性的获利能力报告。
	____按消费者需要准备发票，并有礼貌且迅速地解答消费者的疑问。
财务部门	____理解并支持那些可以建立长期消费者偏好和忠诚度的营销支出（例如形象广告）。
	____应消费者财务需求量身定制财务方案。
	____对消费者的信誉度做快速决定。
公共关系部门	____传播公司的好消息，并控制负面消息的传播。
	____作为内部消费者和公众利益倡导者，争取更好的公司政策和实践。
其他与消费者接触的部门	____有能力、有礼貌、开朗、值得信任、可靠并快速响应。

让我们看看营销部门是如何被构建的，它们如何与其他部门有效合作，公司如何在组织内培养一种创造性的营销文化。[12]

□ 组织营销部门

现代营销部门可以用许多不同甚至重叠的方法来构建：职能型，地区型，按产品或品牌，按市场，或者矩阵型。

职能型组织　在最普遍的营销组织形式中，营销专员向协调他们活动的营销副总裁报告。图 22—1 列出了五种营销专员。其他营销专员可能包括顾客服务经理、营销计划经理、市场物流经理、直销经理和数字营销经理。

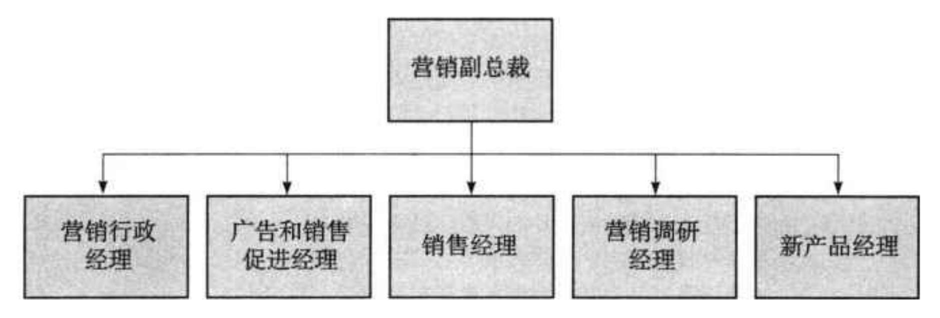


图 22—1　职能型组织

职能型营销组织的最大优势在于行政管理简单。然而，在部门中建立良好的工作关系确实是一个巨大的挑战。随着产品和市场数量的增加以及每一个职能群体都会和其他群体争夺预算和地位，职能型组织也可能导致计划不当。营销副总裁需要不断权衡相互竞争的要求，并面对困难的协调问题。

地区型组织　在一个国家进行产品销售的公司，通常根据地理区域来组建销售队伍（有时候是营销队伍）。[13]全国销售经理监管 4 个地区销售经理，每个地区销售经理监管 6 个分区经理，每个分区经理则监管 8 个地段销售经理，而每个地段销售经理监管 10 个销售人员。

一些公司正在增派区域市场专员（区域或本地营销经理）以在高容量市场中支持销售活动。如佛罗里达州的迈阿密戴德县，那里 2/3 的家庭是西班牙裔家庭。[14]迈阿密专员需要了解迈阿密消费者和贸易结构，帮助公司总部的营销经理调整其营销组合以适应迈阿密地区，并且为在当地进行公司产品销售准备好本地化的年度计划和长期规划。一些公司必须在不同的地区制定出不同的营销计划，因为它们的品牌发展存在很大的地域差异。

产品或品牌管理型组织　如果公司生产多种产品，拥有多种品牌，它们通常会建立一种产品管理或品牌管理型的组织。这种组织并没有取代职能型组织，只是作为组织管理的另一层级。总的产品经理监管产品品类经理，而产品品类经理则监管专门的产品或品牌经理。

如果公司的产品不尽相同，或者管理全部的产品数量已经超过了职能型组织的驾驭能力，那么产品管理型组织就是非常有用的。这种形式有时称作**中心辐射式系统**（hub-and-spoken system）。产品或品牌经理位于中间，辐射到代表着工作关系的其他部门（见图 22—2）。经理会：

- 制定具有竞争力的长期发展战略。

- 准备年度营销计划和销售预测。
- 和广告商以及销售商一起制定出副本、项目和推广活动。
- 增强对销售队伍和分销商的支持。
- 不断收集关于产品绩效、消费者和经销商态度以及新问题、新机遇的情报。
- 着手产品改良以满足不断改变的市场需要。

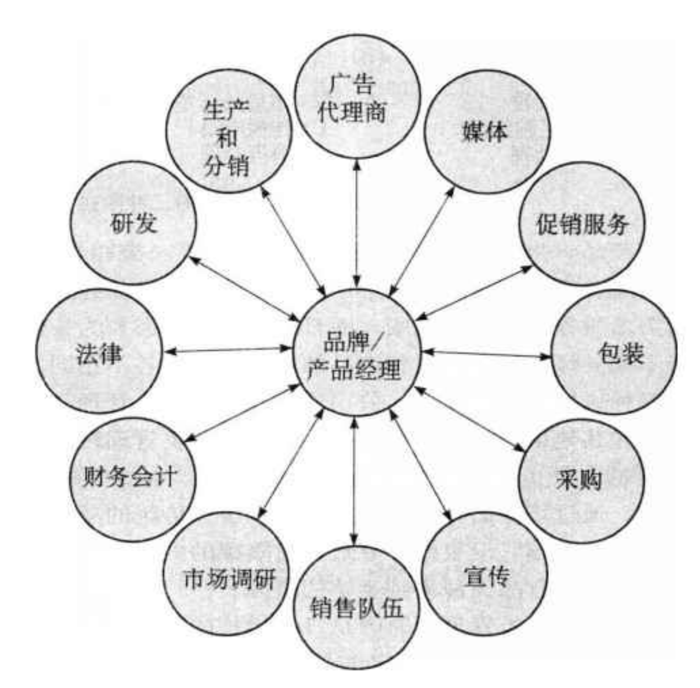


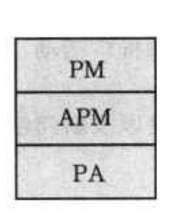
图 22—2　产品经理的交互作用

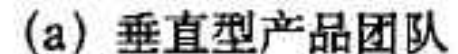
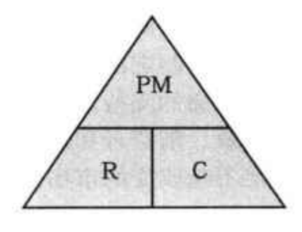
产品管理型组织可以让经理集中精力制定符合成本效益的营销计划，并对市场中的新产品做出快速反应；同时对公司的小品牌给予产品建议。然而，它也有一些缺点：

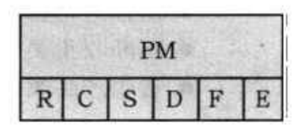
- 产品和品牌经理可能缺乏执行其职责的权力。
- 产品和品牌经理在自己的产品领域是专家，但是很少有实用的专门知识。
- 该系统通常成本很高。一旦一个人被派去管理一个主要的产品或品牌，那么很快就会有更多人被派去管理较小的产品和品牌。
- 品牌经理通常只在短期内管理一个品牌。短期的投入导致了短期的计划，而不能建立长期的优势。
- 市场的分割使得制定全国性战略更加困难。品牌经理必须求助于区域或当地的销售队伍，从而将营销力转化为销售力。
- 产品和品牌经理关注公司的市场占有率，而不是和消费者的关系。

产品管理型组织的第二个选择是产品团队。有三种形式：垂直型、三角型和水平型（见图 22—3）。三角型和水平型产品团队模式让每一个主要的产品受**品牌资产管理团队**（brand-asset management team，BAMT）的管理，该团队由影响品牌绩效的职能部门代表组成。公司由多个品牌资产管理团队组成，这些品牌资产管理团队定期向品牌资产管理团队董事委员会汇报。这与传统品牌管理模式非常不同。

第三种选择是减少次要品牌的产品经理位置，给每一个留下来的经理分配两个





(a) 垂直型产品团队　　(b) 三角型产品团队　　(c) 水平型产品团队

PM=产品经理　　R=市场分析员　　D=分销专员
APM=产品副经理　　C=传播专员　　F=财务/会计专员
PA=产品助理　　S=销售经理　　E=工程师

图 22—3　产品团队的三种形式

或更多的产品。当管理的两种或多种产品属于一类相似的需求时，该方法是可行的。化妆品公司不需要为每一个产品都配备一个产品经理，因为所有化妆品都为一个共同需求服务——变得美丽。而日化品公司则需要为头疼药、牙膏、香皂和洗发水配备不同的经理，因为这些产品的用途和诉求各不相同。

第四种选择是品类管理，公司通过产品品类来管理品牌。品牌管理体系的先驱宝洁公司和其他顶级的包装产品公司已经向品类管理转变了，和这些公司一样，在杂货店渠道之外也有一些公司转向品类管理。[15]宝洁公司的例子证明了品类管理的诸多优点。通过培养品牌经理间的内部竞争，传统的品牌管理体系会创造出更强的激励因素使其卓越，但也同样导致了对资源的内部竞争和协调性不足。而新的管理模式旨在确保所有品类都得到足够的资源。

另一个实施品类管理的原因是日益增长的贸易权利，这使得零售贸易开始趋于以产品品类考虑盈利能力。宝洁认为，销售相似的产品才是明智的。沃尔玛和Dominick's 等零售商和区域连锁店已经开始将品类管理作为明确特定产品品类的战略角色的一种手段，这些战略包括仓储物流管理、自有品牌产品管理以及产品多样化和低效重复之间的平衡管理。[16]

事实上，在一些包装产品生产商中，品类管理已经演变成通道管理，包含多种可以在超市或者食品商店相同区域内找到的相关品类。通用磨坊公司的优沛蕾酸奶就是一个非常好的例子，它在 24 个大型零售商中扮演了奶产品通道的品类顾问——把酸奶品类的货架长度提升了 4～8 英尺，这不仅使酸奶的销售量增长了 9%，而且也使奶类产品的销量在全美范围内增长了 13%。[17]

市场管理型组织　佳能公司将传真机销售给消费者市场、企业市场和政府市场。新日铁公司（Nippon Steel）将产品销售给铁路、建筑和公用设施行业。当消费者属于有着明确购买偏好和购买习惯的不同使用者群体时，**市场管理型组织**（market-management organization）是比较合适的。市场经理监管若干市场发展部经理、市场专家或者行业专家，并且根据需要获得职能服务。重要市场的市场经理甚至可能有职能专家向其报告。

市场经理是行政（不是部门）人员，有着和产品经理一样的职责。他们为其市场制定出长期计划和年度计划，他们的绩效由市场增长率和盈利性来衡量。由于这个体系将营销活动组织起来以满足不同消费者群体的需要，它和产品管理体系有着很多类似的优缺点。很多公司根据市场情况进行重组，变成**市场中心型组织**（market-centered organizations）。施乐公司就从地区销售转向了行业销售，IBM 和惠普公司也是这样做的。

当和消费者的紧密关系成为一个优势时，例如，当消费者有着变化多端且复杂的需求，并且想购买大批整合产品和服务时，针对个体消费者而不是大众市场或者细分市场的**消费者管理组织**（customer-management organization）结构就占了上风。[18]研究显示，按消费者群体进行组织构建的公司对于整体关系质量有着更高的责任心，员工满足个体消费者的行动自由度也更高。[19]

矩阵型管理组织 多市场、多产品的公司可能会采用矩阵型组织管理，同时雇用产品经理和市场经理。但问题在于其成本通常很高，并且常常产生冲突。支持所有的经理是需要成本的，同时，营销活动组织的职权和责任应该放于哪个位置也常常受到质疑——是放在总部还是职能部门？[20]一些企业的营销组织协助高层管理人员进行全面的机遇评估，应要求向各部门提供咨询与支持，帮助营销甚少甚至没有营销活动的部门，并在整个公司内促进营销理念的传播。

□ 与其他部门的关系

在营销概念下，所有部门都需要"为消费者着想"，并且为满足消费者的需要和期望共同努力。然而，每个部门都从自己的角度来审视公司的问题和目标，因此利益冲突和沟通问题是不可避免的。营销副总裁或首席营销官必须通过说服而非权力进行以下工作：（1）协调公司的内部营销活动；（2）协调营销部门与财务部门、运营部门以及公司其他职能部门的关系，从而更好地为消费者服务。[21]为了使营销部门和其他职能部门共同决定如何做才符合公司的最佳利益，公司可以组织联合讨论会、联合委员会和联络员、员工交流项目和提供分析方法来确定最具盈利性的做法。[22]

现在很多公司都将注意力放在关键流程而不是部门上，因为部门组织可能成为商业流程平稳运行的障碍。它们委任流程主管，让其管理包括营销人员和销售人员在内的跨部门团队。因此，营销者对这一团队负实线（solid-line）责任，而对营销部门负虚线（dotted-line）责任。

□ 建立一个具有创造性的营销组织

很多公司意识到它们还没有实现真正以市场和顾客为导向——仍是以产品和销售为导向。转变为一个真正以市场为导向的公司，需要：

1. 发展全公司对消费者的热情。
2. 围绕消费者细分市场而不是产品进行组织构建。
3. 通过定性、定量研究了解消费者。

这项工作并不容易，但收益却相当可观。这显然不是依靠首席执行官演讲并鼓励每一个员工"为顾客着想"就能实现的。营销洞察专栏中的"营销首席执行官"就展示了一个首席执行官可以采用哪些行动来提高营销能力。

营销洞察

营销首席执行官

首席执行官可以采取哪些步骤创造一个以市场和消费者为中心的公司？

1. **说服高层管理人员关于消费者导向的必要性。**首席执行官个人需要以身作则地关

注消费者承诺，并奖励组织中同样这样做的人员。尽管肩负着诸多战略、财务和管理的重担，通用电气的前首席执行官杰克·韦尔奇和 IBM 的前首席执行官郭士纳每年都要花 100 天的时间拜访消费者。

2. **任命资深的营销专员和营销团队。**营销团队应该包括首席执行官，以及销售、研发、采购、生产、财务和人力资源部门的副总裁，还有其他关键人员。

3. **获取外部帮助和指导。**咨询公司具有相当多的经验，可以帮助企业确立营销导向。

4. **改变公司的奖励测评方法和制度。**只要采购部和生产部因为保持较低成本而受到奖励，它们就会拒绝接受因需要更好地服务消费者而产生的一些成本。只要财务部只关注短期盈利，它就会反对那些旨在建立消费者满意度和忠诚度的重大投资。

5. **雇用强势的营销人才。**公司需要强势的营销副总裁，他不仅需要管理营销部门，也需要获得其他副总裁的尊重，并对他们有影响力。多分部制企业将从建立强势的企业营销部门中受益。

6. **开展完善的内部营销培训活动。**公司应该为企业管理层、部门总经理、营销和销售人员、生产人员和研发人员等设计出制作完备的营销训练项目。通用电气、摩托罗拉和埃森哲咨询公司都开展了此类项目。

7. **建立现代营销计划体系。**计划的编排需要经理们去思考营销环境、机遇、竞争趋势和其他影响因素。然后为专门的产品和细分市场进行战略准备和销售盈利预测，使得日后工作绩效可以度量。

8. **建立年度营销卓越人才认同项目。**如果某个业务单元自认开展了杰出的营销计划，就可以呈递它的方案和成果。获胜的团队应该在一个特殊的仪式上被嘉奖，而获奖的计划也应作为“营销思考的典范”在其他业务单元广为传播。Becton Dickinson 公司、宝洁公司和南非啤酒集团都使用了这种战略。

9. **将注意力从部门转向流程结果。**在确定了决定其是否成功的业务流程后，公司应委任流程主管和跨部门团队再造并执行这些流程。

10. **授权给员工。**不断进取的企业鼓励并奖励其员工提供创意，并授权员工自己处理消费者的投诉以挽留消费者业务。IBM 允许一线员工花费 5 000 美元现场解决消费者问题。

尽管顾客导向是必要的，但这并不够。组织同样也必须具有创造力。[23] 现在的公司以日益增长的速度不断模仿其他公司的优势和战略。当所有公司越来越像时，差异化就更难以实现了，边际利润也会下滑。唯一的解决方法是创建企业战略革新和想象的能力。这种能力来自让公司产生比其竞争对手更多更好新想法的工具、流程、技能和方法的集合。[24]

公司必须关注潮流，并时刻准备从中获利。摩托罗拉从模拟信号手机转向数字信号手机的运动中晚了 18 个月，使得诺基亚和索爱领导了潮流。雀巢没有像星巴克那样看到咖啡馆的潮流。可口可乐慢慢才抓住像斯纳普那样的水果饮料潮流以及像佳得乐那样的能量补充饮料趋势，以及设计师品牌矿泉水。如果市场领导者为规避风险，仅仅执著于保护现有市场和资源，并且更关心效率而不是创新时，它们就可能错过时代潮流。[25]

社会责任营销

有效的内部营销必须和强烈的伦理观、价值观以及社会责任感相匹配。[26] 许多力量正驱使公司实践更高水平的企业社会责任，例如逐渐增长的消费者期望、演变

中的员工目标和野心、更严格的政府法规和压力、在社会标准中不断挖掘投资者的利益、媒体监督以及不断变化的商业购买实践。[27]

事实上，所有公司都已经决定在企业社会责任中扮演一个更积极的战略性角色，它们小心地审视其信仰以及它们应该如何对待其消费者、员工、竞争对手、社区和环境。从更为广泛的利益相关者角度来看，这也可以使另一个重要成员——股东受益。让我们来看看沃尔玛如何表现其企业社会责任。[28]

沃尔玛公司　2005年，沃尔玛的前任首席执行官李·斯科特（Lee Scott）说："我们以前认为我们坐在本顿维尔（阿肯色州）就可以处理好与消费者以及合伙人的关系——世界不会来管我们。然而事情并没有以那样的方式进行。"为了变得更加环保，斯科特宣布公司将在可持续性项目上投资5亿美元，例如在未来10年里使车队的效率提高一倍，减少商场中30%的能源使用，3年内在其美国商场中减少25%的固体垃圾。一个小小的决定就可以对这个零售巨鳄产生很大的影响。通过减少其儿童系列中自产玩具的过度包装，公司拯救了3 800棵树，少用了100万桶石油，同时节省了每年约240万美元的运输成本。沃尔玛将其门店和山姆会员店设施中产生的约57%的废品运送到回收中心而不是垃圾填埋场，并长期雇用环境工作者和巴塔哥尼亚的创始人伊冯·乔伊纳德（Yvon Chouinard）提供指导和建议。大多数环保团体非常满意，但是沃尔玛仍然面对来自工会领导者和自由主义者关于其工资水平、员工医疗保健、性别歧视和本地竞争待遇等问题的批评。公司以每个地区的进展举例来回应这些批评，例如它2008年在全世界范围内创造了将近63 000个工作岗位，包括美国的33 000个岗位。

但是，并不是所有人都看重社会责任的价值。1776年，亚当·斯密声明："我从来不知道那些声称为了公众利益的人能得到什么好处。"传奇的经济学家米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）宣称这种社会新行为"在本质上是破坏性的"，因为他认为它们暗中破坏了上市公司追逐利益的目的，浪费了股东的钱。一些评论家担心对于社会责任的过度关注可能会导致研发部门等领域的重大商业投资受到损害。[29]

但是这些批评者只是少数。很多人现在相信，使消费者、员工和其他利益相关者感到满意，并获得商业成功是与采用和施行高标准的善因营销行为有着紧密联系的。更进一步的好处在于，如果一个企业被认为具有社会责任，它就可以吸引员工，尤其是那些年轻人，他们乐意为自己喜欢的公司工作。

世界上最令人敬佩，也最成功的公司都遵循为大家的利益服务，而不仅仅为自己的利益服务这一宗旨。宝洁公司的新首席执行官鲍勃·麦克唐纳（Bob McDonald）将"品牌目的"看作公司营销战略的关键组成，认为："消费者对于品牌有着较高的期望，并且想知道这些品牌正在为世界做些什么。但是唯有真心去做才能展现真实。"例如，Downy衣物柔顺剂的"舒适触感"（Touch for Comfort）公益项目会从消费者每次的购买中捐出5美分给Quilts for Kids组织，该组织征集义务缝被人给医院中的孩子制作并分发自制的棉被。[30]现在许多公司像宝洁一样投入到社会公益活动中，正如下面所阐述的。

受青睐的公司 研究人员拉吉·西索迪（Raj Sisodia）、戴维·沃尔夫（David Wolfe）和杰格·谢思（Jag Sheth）相信人性化的公司会成就伟大的公司。他们将“受青睐的公司”定义为那些具有关怀文化，并为其利益相关者的利益所服务的公司。利益相关者就是 SPICE：社会（society）、合伙人（partner）、投资者（investor）、消费者（customer）和员工（employee）。受青睐的公司和利益相关者之间会产生情感。公司的高级经理用一种门户开放的政策经营公司，他们对消费者热情，所获酬金适度。他们愿意为员工支付更多，与小型优质供应商的关系更加紧密，并且对工作地点的社区做出回报。研究者称，这些受青睐的公司实际上在营销上花费的成本比在销售上少，但却获取了更多的利润，因为喜爱该公司的消费者为它们做了大部分的营销。这些作者认为 21 世纪的营销范式就是为所有利益相关者创造价值，并成为一个受人喜欢的公司。表 22—2 列举了从上千消费者、员工和供应商组成的样本中获得的最受青睐的公司名单。[31]

表 22—2　　顶级受青睐的公司

百思买	全食	车美仕（Car Max）	eBay
美国商业银行	宝马	好市多	IDEO
(Commerce Bank)	康泰纳零售连锁店	本田	约旦家具
谷歌	哈雷-戴维森	强生	(Jordan's Furniture)
宜家	捷蓝航空	巴塔哥尼亚	前进保险
L. L. Bean	纽巴伦（New Balance）	星巴克	天木兰
REI	西南航空	UPS	韦格曼斯
丰田	Trade Joe's	卡特彼勒	

资料来源：Raj Sisodia, David B. Wolfe, and Jag Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007), p. 16, © 2007. Printed and electronically reproduced by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

□ 企业社会责任

提升社会责任营销的水平需要从合适的法律行为、伦理道德行为和社会责任行为三方面入手。石原农场将社会责任放在其所有行为的核心位置。[32]

石原农场 正如第 1 章所描述的，社会责任是石原农场建立的基础。该公司于 1983 年由其首席执行官加里·赫什伯格（Gary Hirshberg）联合创立，他相信“修复环境”的大浪潮下销售有机奶制品是有商机的。作为有机酸奶的全球市场领导者，石原农场和有社会责任感的供应商合作，采用环保的生产实践，并使用其包装来推广它在环境和健康议题上的观点。石原农场捐出收益的 10%来帮助保护和修复地球，并且创立了一个叫做“气候重要性”（Climate Counts）的非营利基金会。发展中的贸易实践并没有损害其财政状况。石原农场是美国第三大酸奶品牌，它现在也销售冰沙、牛奶、酸奶冰淇淋和冰淇淋。

法律行为 公司必须确保每一个员工知道并遵守相关法律。[33]例如，销售人员向消费者说谎或者误导消费者因为某一优点而购买产品是违法的。在组织间营销中，销售人员不能向采购代理商或其他影响企业销售的人进行贿赂。销售人员的言辞必须满足广告要求，并且不能通过贿赂或行业间谍来获得或使用竞争对手的技术和商业机密。最后，他们也不能通过暗示不真实的事情来诽谤竞争对手和他们的产品。经理必须确保每一个销售代表都知道相应的法律并按照条文执行。

伦理行为 商业行为有时会受到攻击，因为商业环境经常面临道德抉择：很难在正常营销行为和不道德行为之间划一个明确的界限。在一些问题上，批评家有着难以调和的分歧。尽管卡夫公司已经停止在一些针对6～11岁儿童的电视节目中播放奥利奥（Oreos）和趣多多（Chips Ahoy）这类不太健康产品的广告，一些观看人群却认为仍然不够。[34]

当然，一些商业行为是明显不道德或不合法的。这些行为包括贿赂、窃取商业秘密、虚假和欺骗广告、独家销售、捆绑协议、质量或安全问题、虚假质保、错误标签、限价或者过度歧视、进入壁垒和掠夺性竞争。

企业必须拟定并传播一份明文规定的道德规范，建立企业道德行为传统，并督促其员工产生遵守道德和法律条文的完全责任感。[35]过去，一个不满意的消费者可能向12个人说一个不道德或表现很差的公司的坏话；今天，通过互联网，他可以告诉上千人。例如，微软曾经被大量反微软网站抨击，包括 www.msboycott.com 和 www.ihatemicrosoft.com。在一项研究中，不喜欢企业表现的消费者数量达到了26%，这显然反映了美国消费者对企业的普遍不信任。[36]

社会责任行为 每个营销者在和消费者、利益相关者打交道时，都必须实践他们的社会良知。一些有着企业社会责任的顶级公司包括微软、强生、3M、谷歌、可口可乐、通用磨坊、UPS、索尼和宝洁。[37]

越来越多的人想要知道公司社会责任和环境责任方面的信息，以帮助其决定在哪个公司购买、投资和工作。[38]亨氏食品公司因为其长达108页的《2009年企业社会责任报告》（2009 Corporate Social Responsibility Report）而获得嘉奖，该报告反映了公司对于社会的承诺：通过遵循诚信、透明和社会责任的原则，实现使股东、消费者、客户、员工和社区都受益的可持续性增长。表22—3包含了该报告公开的部分。

表22—3　　亨氏公司《2009年企业社会责任报告》的摘录

来自于公司主席、董事长和首席执行官的信息 为人类和地球做些有意义的事
亨氏公司140年来一直是一个很好的企业公民。纵观公司历史，它已经在社区中制造了积极的社会影响和经济影响，并不断追求可持续商业活动。 在2008—2009财年，亨氏获得了创纪录的销售额、更高的每股收益和股东的股息增长，同时，保持了从1869年起就指导公司的原则——质量、诚信、创新和食品安全。 同时，我们通过推行一个横跨六大洲的全球壮举来扩大我们对于环境责任的承诺，该活动的目的在于，到2015年为止，达到温室气体排放、水资源消耗、能源消耗和固体废物20%的减少。 自从亨利·约翰·亨氏（Henry John Heinz）为了使消费者可以看清楚食品的卫生状况而用玻璃瓶卖他的第一个产品山葵开始，我们公司就一直致力于透明化和可持续性。 亨氏有着强势并独立的董事会、全球行为准则、全球运营准则和供应商指导原则，这些为我们的员工和供应商制定了较高的道德标准。

最重要的是，亨氏是一个在工作场所和社区中都尊重人的尊严与权利的全球化公司。我们授权由将近 33 000 名男女组成的多样化劳动力在工作和他们的社区中做一些有持续意义的事情。我们也培养一种工作场所文化，在该文化中，竞争性工资、安全、公平和尊重是我们成功的关键。

最后，作为世界顶级的食品公司，亨氏致力于提高全人类的健康。

亨氏的微量元素推广活动就是与婴幼儿中的缺铁性贫血以及营养不良这些全球问题作斗争。该活动为 15 个发展中国家的将近 300 万儿童提供营养补充品，并延伸到其他国家以在未来几年帮助更多的儿童。

我们公司已经在亨氏微量元素推广活动中投资了上百万美元，以确保人类和地球的可持续未来。

我邀请您通过访问本网络交互报告的社会、环境和经济部分来了解更多关于亨氏的信息，您将找到更广泛的事实、数据、视频、照片和其他有益的亨氏食品公司文件的链接。

感谢您对亨氏的关注。

真诚的

威廉 R. 约翰逊（William R. Johnson）
主席、董事长和首席执行官

资料来源：Excerpt from the H. J. Heinz 2009 Corporate Social Responsibility Report.

传播企业的社会责任可能是困难的。一旦公司发起了一项环境创新举措，它就可能成为批评家们的目标。很多出于善意的产品或营销举动可能引起不可预见或不可避免的消极结果。[39]

雀巢公司 由于反式脂肪遭到一些食品公司的抵制，因此棕榈油一度被誉为可再生能源。直到人们发现棕榈油的使用与热带雨林的破坏以及猩猩、马来熊的灭绝有关。当绿色和平组织（Greenpeace）发布一份报告，批评雀巢公司因奇巧（KitKat）巧克力而从一家和雨林毁灭有关系的印度尼西亚公司购买棕榈油时，一场社交媒体大战紧随而来。抗议者在 YouTube 上传负面视频，不断攻击雀巢的 Twitter 和 Facebook 主页，并且走到雀巢位于雅加达的办公室外面的街道上抗议。雀巢中止了和这家公司的联系，并采取了其他措施处理这场争议，但仍然不断受到批评。

通常，一个公司越是承诺可持续性和环境保护，就会产生越多的道德选择。总部设在弗蒙特州的绿山咖啡公司（Green Mountain Coffee Roasters）因其持续性活动而感到骄傲，该活动在某种程度上帮助公司成为世界上销售速度最快的咖啡品牌之一。但它 2006 年对于 Kuerig 及其受欢迎的单杯酿造系统的收购却给公司造成了一个困境：Kuerig 酿造系统使用的 K 型杯完全是由非再生塑料和铂所制成。考虑到自己的环保传统和信仰，绿山咖啡只有一种做法，它已经致力于扩展研发部以寻找一种更为环保且可行的解决办法。[40]

企业的善举也可能造成困境。默克、杜邦、沃尔玛和美国银行每年都向慈善机构捐助 1 亿美元或更多。然而，如果该公司被看作剥削者或不符合“好人”形象，善举可能被忽略，甚至使人反感。菲利普莫里斯公司计划用 2.5 亿美元的广告活动吹捧其慈善活动，但却因其烟草公司的负面形象而受质疑。一些批评者担心善因营销或“消费慈善”可能会用不深思的购买行为代替慈善行为，减少对于

真正解决方法的关注，或者使注意力从营销者创造的很多社会问题转向本来就有的问题。[41]

可持续性　可持续性——满足当代人需求的同时又不对后代产生危害——现在已被许多企业提为最重点议程。很多公司正详细规划如何改善它们的行为对于社区和环境的长期影响。正如一位可持续发展顾问指出的："有三条底线——人类、地球和利润，而人类应该首当其冲。可持续性不仅仅意味着环境友好，它也意味着你将踏上漫漫征途。"[42]

虽然已存在对可持续性的等级评价，但业界还未就合适的测量方法达成一致。[43]一项综合研究使用11种因素来评估并整合出世界上可持续发展企业100强的名单，这些因素有能源、水、二氧化碳和垃圾的生产量；领导多样化；首席执行官和员工平均薪酬；缴税；可持续性领导；可持续性工资关联；创新能力和透明度。排名前5位的公司分别是：通用电气，PG&E，TNT，H&M和诺基亚。[44]

一些人认为可持续发展能力评级高的企业也展示了其高水平的管理能力，因为"它们倾向于以更灵活的战略和更好的设备在复杂的、高速发展的全球市场环境中开展竞争"。[45]消费者的利益也会创造市场机会。高乐氏自然系列衍生出的绿色工厂洗衣房和家庭洗衣店，因为溢价和塞拉俱乐部的认可，而获得了早期的成功。[46]另一个很好的例子是有机产品（见营销洞察专栏中的"有机的崛起"）。

在可持续性上不断提高的利益很不幸地导致了"漂绿"的结果，这使得产品看起来很环保，却并没有达到这种承诺。一项研究显示，自称为绿色产品的产品标签中仅仅有一半关注了环保的好处（例如再循环内容），但同时却忽略了有意义的环保缺点信息（例如生产强度或运输成本）。[47]

因为一些不诚信的公司也赶上了绿色环保这个时尚，消费者对于那些自称环保的产品带着一种有益的怀疑，但是他们也不愿意牺牲产品性能和质量。[48]很多公司正接受挑战并利用对可持续性的需求来加速创新。在最近经济衰退的情况下，那些强调可持续性的产品的销售仍然保持强劲。[49]

营销洞察

有机的崛起

有机产品已经成为众多食品和饮料种类中强劲的一员。Caster & Pollux公司在有机和天然宠物食品上的成功使其可以在主要的专业零售连锁店中进行分销，例如PETCO。全有机实茶公司（All-organic Honest Tea）在其1998年成立后一年之内收入增长了50%；该公司2008年将其40%的业务卖给了可口可乐公司。

有机和天然是一些品牌定位的核心。奇波多墨西哥餐厅（Chipotle Mexican Grill）的宗旨"诚信地提供食物"，反映了其使用社会责任信息关注质量好的食物。作为最早的休闲连锁餐厅之一，奇波多墨西哥餐厅一直使用天然和有机的材料，并提供比其他餐厅更天然饲养的肉。用手做玉米煎饼很花时间，但是食物的品质和隐藏其后的信息对于很多消费者来说是一个很满意的回报。

很多非食品行业的公司也已经接受了有机产品，这样可以避免化学品和杀虫剂的使用以达到强调生态保护的目的。服装和其他非食品项目构成了发展速度居于第二的有机产品大类，其价值已达到35亿美元。有机非食品项目在2009年增长了9.1%，达到了18亿美元——现在占价值266亿美元的有机产品行业的7%。有机棉花已经变成零售业的热销产品，该棉花由农民种植，他们用瓢虫

驱除棉铃象鼻虫，用双手除杂草，施用有机肥。

资料来源："Industry Statistics and Projected Growth," Organic Trade Association, June 2010; Jessica Shambora, "The Honest Tea Guys Look Back," *Fortune*, July 26, 2010; Arianne Cohen, "Ode to a Burrito," *Fast Company*, April 2008, pp. 54-56; Kenneth Hein, "The World on a Platter," *Brandweek*, April 23, 2007, pp. 27-28; Megan Johnston, "Hard Sell for a Soft Fabric," *Forbes*, October 30, 2006, pp. 73-80.

□ 社会责任的商业模式

未来拥有大量机会，然而社会经济学、文化和自然环境的力量将会给营销和商业实践施加新的限制。那些从社会责任角度出发革新解决方案和价值观的企业才最有可能成功。[50]

美体小铺，Working Assets 和 Smith & Hawken 这样的公司正赋予社会责任更为突出的角色。已故演员保罗·纽曼（Paul Newman）的家庭自制沙拉酱已经发展成一个巨大的生意。纽曼的自有品牌还包括在 15 个国家销售的意大利面酱、沙司、爆米花和柠檬汁。该公司将它的税后分红和稿酬——迄今为止将近 3 亿美元——全部给予了教育和慈善项目，例如为重大疾病患儿设立的墙上窟窿帮营地（Hole in the Wall Gang Camp）。[51]

企业的慈善事业总体来说处于上升阶段：经过几年的稳定增长后，慈善事业在经济衰退时期也保持稳定，2009 年，涉及现金或实物的总额达到了 141 亿美元 。[52] 除了这些贡献，更多的企业开始相信以善因营销和员工志愿服务项目等形式表现企业社会责任不仅仅是"正确的事"，也是"要去做的聪明事"。[53]

□ 善因营销

很多公司将社会责任活动和营销活动结合在一起。[54] **善因营销**（cause-related marketing）将企业对特定事业的贡献与消费者在公司利润创造过程中直接或间接的参与相连接。[55] 善因营销是企业社会营销（CSM）的一部分，米内特·德鲁姆莱特（Minette Drumwright）和帕特里克·墨菲（Patrick Murphy）将其定义为"本着至少一个和社会福利有关的非经济性目标，使用公司和/或合作者资源"的营销活动。[56] 德鲁姆莱特和墨菲的企业社会营销中也包含了传统的战略慈善和志愿者服务活动。

表 22—4 总结了三个备受赞誉且高度成功的善因营销项目。我们接下来看看这些项目的优点和缺点，并回顾一些重要的指导方针。

表 22—4　　三个善因营销项目

特易购

英国零售业的领军企业特易购创造了与其"一点一滴帮助你"（Every Little Bit Helps）的公司品牌定位相吻合的"特易购学校和俱乐部"（Tesco for Schools and Clubs）活动。消费者每消费 10 英镑就能获得一个代金券，他们可将其捐献给自己选择的学校或捐献给为 18 岁以下儿童开设的任意注册业余俱乐部。2009 年，该公司分发了价值 1 340 万英镑的 54 万件物品。它同时也为回收的喷墨打印机墨盒和捐赠的工作电话提供代金券。

Dawn

美国顶尖洗碗液品牌——宝洁的Dawn长期强调其不同寻常的用处——它可以将掉进油污里的鸟清理干净。美国渔业与野生动物局（U.S. Fish and Wildlife Service）的一份报告称Dawn是“唯一指定推荐的鸟类清洁产品，因为它可以将羽毛上的油渍全部清除，且无毒无残留”。一个2006年建立的网站，www.DawnSavesWildlife.com，吸引了13万人组成虚拟团队，鼓励他们的朋友和其他人停止使用排放污染环境的汽车尾气的油。2010年英国石油公司灾难性的石油泄漏后，宝洁捐赠了上千瓶该洗碗液，并在每一瓶上都设置了一个密码，每激活一个密码，宝洁就会捐赠1美元给墨西哥湾的野生动物，最终宝洁的总捐助额达到了50万美元。该品牌也做了大量的公众宣传，并在Facebook网站上概述它的环境清洁和救灾工作。

英国航空

英国航空公司发起了一个叫做“善意的兑换”（Change for Good）的善因营销项目以鼓励其乘客捐出旅行剩余的外汇给联合国儿童基金组织（UNICEF）。航空公司通过客舱电视、椅背卡片和客舱广播向乘客们宣传这次活动。公司也拍了一个电视广告，内容是一个小孩感谢英国航空公司对联合国儿童基金会的捐赠。因为“善意的兑换”这项活动直接针对乘客，它并不需要广泛的广告和宣传，具有很高的成本效益。该活动产生的直接结果是，在1994年至2009年这15年的时间里，它在全世界捐赠了将近4 500万美元。

资料来源：www.tescoforschoolsandclubs.co.uk；www.dawnsaveswildlife.com；www.britishairways.com；Jack Neff and Stephanie Thompson，“Eco-Marketing Has Staying Power This Time Around，” *Advertising Age*，April 30，2007，p.55.

善因营销的收益与成本 成功的善因营销项目可以提高社会福利，创造与众不同的品牌定位，建立稳固的消费者连接，加强企业的公众形象，创造商誉价值，提高内部士气，激励员工，推动销售并且增加公司的市场价值。[57]消费者可能和那些超出正常市场交易范围的公司建立深厚的、独特的情感连接。

特别地，从品牌角度来看，善因营销可以：（1）建立品牌知名度；（2）提高品牌形象；（3）建立品牌信誉；（4）激发品牌情感；（5）建立品牌社区；（6）驱动品牌参与。[58]善因营销对于热心公益事业的18～24岁千禧一代消费者具有特别的吸引力（见表22—5）。

表22—5 千禧一代数据：18～24岁青年人对于善因营销的态度

如果一个品牌和一个好的善因活动相联系，85%的人在同等价格和质量下可能会转换品牌。
当决定向其他人推荐什么产品和服务时，86%的人会考虑公司的社会承诺和环境承诺。
决定买什么和在哪儿买时，84%的人会考虑公司的社会承诺和环境承诺。
决定在哪儿工作时，87%的人会考虑公司的社会承诺和环境承诺。
86%的人说，当一个产品或公司支持他们关心的慈善活动（一个社会或环境问题）时，他们会对那个产品和公司形成一个更积极的形象。

资料来源：2010 Cone Cause Evolution Study；for additional content，see www.coneinc.com/2010-cone-cause-evolution-study.

然而，如果消费者质疑产品和善举之间的联系或者将企业的活动视为自我服务和有利用性质，善因营销也可能产生反效果。[59]如果消费者认为一个企业并没有始终如一且充分地对其所有行为负责，例如肯德基，善因营销也可能产生问题。[60]

肯德基 肯德基的“治愈之桶”（Buckets for the Cure）活动准备在一个月时间内，消费者每购买一个5美元的炸鸡粉桶，它就捐赠50美分给著名的苏珊·G·科曼治疗基金会（Susan G. Komen for the Cure Foundation）。这是乳腺癌研究基金有史以来最大的单笔企业捐助——超过850万美元。但出现了一个问题：几乎在同一时间，肯德基也推出了其混合两块炸鸡、培根和奶酪的双层三明治。批评者立即指出肯德基正在销售的这种食物充满了能够导致肥胖的高热量、脂肪和钠，而肥胖是乳腺癌的显著诱发因素。在苏珊·G·科曼治疗基金会的网站中，超重已经被证明会增加绝经后女性30%～60%患乳腺癌的风险，这也为其合作伙伴留下了口实。

为了避免反效果，一些公司使用软销售的方法来完成它们的善因活动。耐克公司和兰斯·阿姆斯特朗基金会（Lance Armstrong Foundation）结盟，致力于癌症研究事业。在2004年至2010年期间，耐克以每个1美元的价格销售了超过8 000万个黄色LIVESTRONG腕带，但是耐克的标志被故意隐藏起来了。[61]近几年一个有趣的公益事业项目是“红”（PRODUCT（RED））活动。[62]

“红”活动 2006年，我们见证了极度轰动的“红”推广计划，由U2主唱、积极分子博诺（Bono）和DATA的主席鲍比·施莱佛（Bobby Shriver）带头发起。“红”的成立是为了提升世界基金（The Global Fund）的知名度，并为其筹募资金。“红”通过集结一些世界知名品牌的经典产品——美国运通卡、摩托罗拉手机、匡威运动鞋、盖普T恤衫、苹果iPod和阿玛尼太阳镜，来生产标有“红”（RED）的产品。这些产品多达50%的销售利润将被捐给世界基金以帮助在非洲患艾滋病的妇女和儿童。商标中的红色圆括号的设计意味着“拥抱”——每一个成为“红”成员的公司都将其商标置于括号中，被“提升为红色力量的一分子”。尽管一些批评者认为“红”项目被过度营销了，但在它成立之后的前18个月里，它就向世界基金捐助了超过3 600万美元，超过该基金自2002年成立以来商业捐助的7倍。很多知名品牌自此之后也加入这个善因营销项目，例如戴尔、贺曼和星巴克。

对于一个非营利组织或社会团体来说，顶级公司的知识、技能和资源甚至比捐款更重要。非营利团体必须清楚地明白它们的目标，清楚地表达它们的期望，并构建一个组织结构来与不同的公司合作。和一家公司建立长期关系需要花费很长时间。正如一个咨询顾问所说：“企业和非营利团体之间的问题通常在于不同的期望，以及对每一件事所花费时间的不同理解。”[63]

公司必须在设计和执行一项善因营销项目中制定很多决策，包括选择多少项或选择哪一个善因项目，如何使这个善因项目品牌化。

选择一项公益事业 一些专家认为，分散地参与多项公益事业会降低善因营销的积极影响。吉列公司的公民事务主管凯西·希佐思卡思（Cathy Chizauskas）说：“当你所有分散的支出从50美元增加到100美元时，没人知道我们在做什么……这无法溅起一点儿水花。”[64]

很多公司关注一个或一些主要的公益事业，使执行简单化、影响最大化。麦当

劳遍布30多个国家的“麦当劳叔叔之家”，每晚向那些因为孩子在医院里而需要帮助的家庭提供超过7 200个房间，节省其每年总计2.57亿美元的酒店费用。该项目自1974年开始实施到现在，已经为将近1 000万家庭成员提供了“中途之家服务”。[65]

然而，仅限于支持一项公益事业可能会限制消费者或其他利益相关者的扩大，他们可以将积极的感受从公益事业转移到公司上来。很多受欢迎的公益事业已经有了很多公司赞助商。包括雅芳、福特、雅诗兰黛、露华浓、李维斯、拉尔夫·劳伦、优沛蕾、萨克斯百货、宝马和美国运通在内，超过300家公司已经将它们自己与乳腺癌事业联系在一起了。[66]结果，这些品牌可能发现自己在粉红丝带的海洋中被忽视了。

在一些“罕见疾病”中可能有更大的机会，即关注那些少于20万人感染的疾病。[67]另一个选择是被忽视的疾病：胰腺癌是仅次于皮肤癌、肺癌和乳腺癌的第四大致命癌症，然而却很少得到企业支持。甚至大部分健康杀手，例如男性的前列腺癌和女性的心脏疾病，和乳腺癌相比也被相对忽视了，但是一些公司已经开始填补这个空白。吉列和高胜啤酒（Grolsch）已经加入了西夫韦和MLB的队伍，为对抗前列腺癌实施长期赞助。美国心脏协会（AHA）发起了一个名为“穿红衣日”（Go Red for Women）的营销活动，用红裙作象征物，提高人们对心脏病的防范意识，并吸引企业和其他组织对这种每年杀死的女性人数12倍于乳腺癌的疾病予以关注。[68]

大多数公司选择与其公司或品牌形象相一致，并对其员工和股东有意义的公益事业。亮视点公司（LensCrafter）的“送你保护视力的礼物”活动是一组慈善性视力保健活动，为北美和全球发展中国家中超过600万有需要的人提供免费视力检查、眼部检测和眼镜。所有的门店都被授权可向所在社区分发免费眼镜。公司被意大利公司Luxottica收购后，该活动现在已经被称为OneSight。另外，此活动为专供孩子乘坐的两辆北美旅游观景车提供赞助，同样还有每月为期两周的服务团队的海外派遣。Luxottica公司支付大部分管理费用，所有捐款的92%直接进入基金项目。[69]

另一个好的公益事业项目是巴伦（Barnum）动物饼干，它推出了一个活动以唤起人们对于濒临灭绝动植物的关注，并帮助保护亚洲虎。营销备忘专栏中的“创造差异点：善因活动品牌化的十个小技巧”提供了从一个最佳善因营销企业身上挖掘的小技巧。之后是一个新公司运用善因营销成功发展新业务的例子。[70]

营销备忘

创造差异点：善因活动品牌化的十个小技巧

专门从事善因活动品牌化和企业责任的战略咨询公司——波士顿的Cone公司就制定真实有用的活动提供了这些技巧：

1. 选择一个关注区域，使其与你的任务、目标和组织相一致。

2. 评估企业内部的“愿意”程度和资源：如果你、你的员工以及其他同伴都不相信或者不在你们公司的善因活动上投资，消费者也不会的。

3. 分析竞争对手的善因活动定位：很少有剩余的宽泛并开放的空间，但是这可以帮助你定位一个有效的社会需求或者你可以拥有的一个拥挤空间中未开发的元素。

4. 谨慎地选择你的合伙人：在价值观、使命和意愿中寻找结盟。谨慎地描绘角色和责任。从建立一个多年可持续的关系这个角度来思考，每年都衡量一次双方的成就。

5. 不要低估项目的名称——它是你推广

活动的身份象征。选择几个可以准确说出你想做什么的词汇，并创造一个简单但容易记住的视觉符号。雅芳的乳腺癌运动，美国心脏协会的“穿红衣日”和塔吉特的“为教育负责”（Take Charge of Education）活动都是很好的例子。

6. 创造一个可持续并有效的项目，始于发展一个跨职能战略团队。该团队包括首席执行官办公室、公共事务部、人力资源部、市场部、公共社区关系部、研究/测量部志愿者和项目管理层等的代表。如果你在团队中，你将花费大量有价值的时间建立和其他部门的联系以使工作顺利完成。

7. 运用你和合伙人的资产以使项目运作起来。资产包括志愿者、现金、捐赠物品、特殊活动、储备量、合伙人资源和营销/广告支持。记住，情感是你最重要的资产之一。它可以帮助你和你的客户进行联系，并使你的公司在拥挤的市场中与众不同。

8. 通过每一个可能的渠道进行传播。创造引人注目的语言和图形，因为激动人心的形象可以渗透到人们内心中去。然后，使你的信息不仅仅在传统媒介上传播，使其变成多维度的！考虑特殊的活动、网站、研讨会、公用事业协会、专家代言人，甚至名人代言。

9. 本地化。全国性活动可以达到“总量最高”，但是真正的转变开始于基层的本地营销。通过本地活动、善因宣传和募集资金中的实践性活动来吸引民众/志愿者。

10. 创新。真正的善因活动领导者通过不断地增加活力、新活动机会和内容到项目中以使其不断改善，并保持相关性，建立持续性。

资料来源：Cone，“Top 10 Tips for Cause Branding，” www.coneinc.com/10-tips-cause-branding；See also，Carol L. Cone，Mark A. Feldman，and Alison T. DaSilva，“Cause and Effects，” *Harvard Business Review*（July 2003）：95-101.

TOMS 鞋 尽管布莱克·麦柯斯基（Blake Mycoskie）并没有赢得世界性真人秀“急速前进”（Amazing Race）的冠军，但 2006 年回到阿根廷的旅行却点燃了他创业的愿望，希望借此帮助那些他看到的大量因没有鞋子而痛苦的孩子。没有鞋子的孩子不仅遭受健康威胁，还因不被允许进入学校而处于弱势。由此 TOMS 鞋诞生了，其名字是为了表达“更好的明天”。该品牌承诺，每卖出一双鞋就捐赠一双鞋给贫困的孩子。TOMS 鞋以阿根廷的传统帆布轻便鞋为基础，被全食、诺德斯特龙和内曼马库斯这些大型商场选中出售，并同时在网络上销售。作为该公司一对一项目的结果，可以发现在阿根廷和埃塞俄比亚这些发展中国家超过 100 万个孩子都穿着这种轻便的鞋子。将原本用来做推广活动的资金用于捐助鞋子也是一个好的市场营销：该公司获得了大量宣传——AT&T 公司甚至在一个商业广告中以麦克斯基为主角——而且该公司最初 5 年的销售额估计有 5 000 万美元。

□ 社会营销

善因营销主要是支持一项公益活动，而非营利组织或政府组织的**社会营销**（social marketing）则旨在推进一项公益活动，例如“对毒品说不”或者“更多的锻炼，更佳的饮食”等活动。[71]

社会营销可以追溯到很多年前。20 世纪 50 年代，印度开始了家庭计划推广运动。70 年代，瑞典开展了社会营销战役，旨在使瑞典变为一个没有吸烟者和酗酒

者的国家，澳大利亚政府开展了“系好安全带”（Wear Your Seat Belt）活动，加拿大政府发起了“向毒品说不”（Say No to Drugs）、“停止吸烟”（Stop Smoking）和“为健康而运动”（Exercise for Health）等活动。80年代，世界银行、世界卫生组织和疾病控制预防中心（Centers for Disease Control and Prevention）开始使用社会营销这个术语，增进了社会对这类活动的关注。一些著名的全球社会营销成功案例如：

- 口服补液疗法在洪都拉斯的推广显著减少了5岁以下儿童因痢疾而死亡的案例。
- 社会营销者在乌干达设立销售点，由助产士销售顾客买得起的避孕用品。
- 人口宣传服务机构（Population Communication Services）在拉丁美洲创作并推广两首极受欢迎的歌曲，《停止》（Stop）和《当我们在一起》（When We Are Together），去帮助年轻女性说“不”。
- 美国国家心脏、肺和血液研究所（The National Heart，Lung，and Blood Institute）成功地唤起了人们对于胆固醇和高血压的关注，这明显有助于死亡率的降低。

很多不同类型的组织在美国进行社会营销。政府机构包括疾病控制和预防中心，健康、社会和公共事业部（Departments of Health，Social，and Human Services），交通部和美国环境保护协会（U.S. Environmental Protection Agency）。那些施行社会营销的上百个非营利组织包括美国红十字会、联合劝募协会（United Way）和美国癌症协会（American Cancer Society）等。

为社会营销项目选择正确的目标是十分重要的。一项家庭计划运动是应该关注禁欲还是控制出生率？一项对抗空气污染的运动是应该关注车辆搭乘还是公共交通？社会营销活动可能会不断改变人们的认知、价值观、行为和习惯。下面列举了一些可能的目标范畴。

针对认知的活动

- 解释不同食物的营养价值。
- 阐述保护环境的重要性。

针对行为的活动

- 引导人们去接种疫苗。
- 激励人们在某一议题上投赞成票。
- 鼓励人们献血。
- 鼓励女性做子宫颈刮片检查。

针对习惯的活动

- 劝阻吸烟。
- 劝阻吸毒。
- 劝阻过度饮酒。

针对价值观的活动

- 改变对人工流产的看法。
- 改变偏执人群的态度。

尽管社会营销会使用大量不同的战术来达到目标，活动策划过程仍遵循很多传统产品和服务计划过程相同的步骤（见表22—6）。[72]一些改变行为的关键成功因素包括[73]：

- 选择最可能做出响应的目标市场。

- 用简洁明了的语言来推广单一可行的行动。
- 用极具说服力的语言来解释参与活动的好处。
- 使采用这种行动变得简单。
- 制造吸引眼球的信息和传播媒介。
- 考虑采用寓教于乐的方式。

表 22—6 社会营销策划过程

我们在哪里？

- 确定活动焦点。
- 识别活动目标。
- 进行优势、劣势、机会和威胁（SWOT）分析。
- 回顾以往类似活动。

我们想去哪儿？

- 选择目标客户。
- 设立阶段性目标和终极目标。
- 分析目标客户和竞争情况。

我们怎么到那里？

- 产品：设计市场供给。
- 价格：管理行为变化的成本。
- 分销：使产品方便到达顾客手里。
- 传播：创建宣传信息，选择合适媒体。

我们怎样才能坚持到底？

- 建立评估和监控计划。
- 确立预算并找到资金来源。
- 完成执行计划。

世界野生动物基金会通过运用现代营销实践实现了其大部分目标。

世界野生动物基金会 世界野生动物基金会由曾经分开运营的全球 30 个独立的世界野生动物组织组成。其早期的成就包括 1993 年帮助成立森林管理委员会以及 1996 年和联合利华一起成立海洋管理委员会（Marine Stewardship Council）。在美国，其年度预算并不包括大量的营销支出，所以基金会主要依靠广泛且极富创造性的直接营销活动将其信息传递给公众和募捐机构。最近的邮寄活动为收件人提供了通过抽奖赢得旅游项目的机会，其中包括非洲之旅和阿拉斯加巡航之旅。世界野生动物基金会有一个备受赞誉的网站，它也通过和顶级公司的各种合作来获取收益，这些公司包括高盛、蒂夫尼、宜家、耐克、强生、嘉吉（Cargill）、Dole、阿迪达斯、沃尔玛、IBM 和泰科（Tyco）。从 1985 年开始，世界野生动物基金会就已经在 130 个国家的 1.1 万个项目上投资了超过 11.65 亿美元。

社会营销方案是复杂的；它们花费时间，并需要分阶段的计划或行动。在劝阻吸烟时你可能会回忆出很多步骤：发布癌症报告，将香烟标识为有害的，禁止香烟广告，二手烟危害的教育，禁止在餐馆和飞机上吸烟，提高香烟的税率以支持禁烟活动，以及起诉烟草公司的不当行为。

社会营销组织应该以完成情况来评价活动是否成功。评价标准包括影响范围、速度、持续性、单位成本以及有无反作用。

营销执行和控制

表22—7总结了一个杰出营销企业的特征，它的杰出并不在于它是什么或是它做了什么。杰出的营销企业知道最好的营销者深入思考并创造性地设计出营销计划，然后将其付诸实践。营销的执行和控制对于确保营销计划每年达到其预期结果起着关键作用。

表22—7　　杰出营销企业的特征

- 公司选择那些具有优势的目标市场，退出或避免那些自身薄弱的市场。
- 事实上，公司里所有的员工和部门都以顾客和市场为工作中心。
- 营销部门和研发部门、生产部门有着良好的工作关系。
- 营销部门和销售部门、顾客服务部门有着良好的工作关系。
- 公司设置适当的激励机制来引导正确的行为。
- 公司持续建立和追踪消费者满意度和忠诚度。
- 公司与强大的供应商、分销商结成伙伴关系，管理价值传递系统。
- 公司善于建立品牌名称和形象。
- 公司灵活地满足消费者多变的需求。

□ 营销执行

营销执行（marketing implementation）是一个将营销计划转变为具体任务，并确保按计划要求实现目标的过程。[74]如果执行不力，一份出色的战略营销计划就毫无价值。在营销活动中，战略解决“是什么”和“为什么”的问题，而执行解决“谁”、“何地”、“何时”、“如何做”的问题。它们密切联系：一个层次的战略意味着由较低层次的某些战术来执行任务。例如，公司高层“收割”某一产品的战略决策必须转换成具体的行动和任务。

今天的企业正努力使其营销活动的运营更为高效，投资回报更加明显（见第4章）。营销成本可以达到公司总运营预算的25%。营销者需要更好的营销流程模式、更好的营销资产管理模式、更好的营销资源分配模式。

营销资源管理（MRM）软件提供了一系列基于网络的应用技术，能用于自动化和整合项目管理、活动管理、预算管理、资产管理、品牌管理、客户关系管理和知识管理等活动。其中，知识管理部分包括流程模式、流程向导和最佳实践。软件包可以提供被一些人称为桌面营销的内容，为营销者在计算机控制面板上提供信息和决策架构。营销管理资源软件帮助营销者改善支出和投资决策，使新产品更快投入市场，并减少决策时间和成本。

□ 营销控制

营销控制是公司评估其营销活动和项目，并做出必要改变和调整的过程。表22—8列举了四种必要的营销控制：年度计划控制、盈利能力控制、效率控制和战

略控制。

表 22—8　　营销控制的类型

控制类型	主要责任人	控制目的	方法
Ⅰ. 年度计划控制	最高管理层 中层管理者	检查原计划的结果是否已经实现	● 销售分析 ● 市场占有率分析 ● 销售费用比例分析 ● 财务分析 ● 基于市场的平衡计分卡分析
Ⅱ. 盈利能力控制	营销控制专员	检查公司在哪些业务上盈利和亏损	将利润按以下类别计算： ● 产品 ● 区域 ● 消费者 ● 细分市场 ● 贸易渠道 ● 订单大小
Ⅲ. 效率控制	生产线和行政部门管理人员 营销控制专员	评估并提高成本效率和营销费用的成效	● 销售团队效率 ● 广告效率 ● 促销效率 ● 分销效率
Ⅳ. 战略控制	最高管理层 营销审计员	检查公司是否已在市场、产品和渠道的相关方面抓住了最佳机遇	● 营销效益评价工具 ● 营销审计 ● 卓越营销回顾 ● 公司道德和社会责任评估

□ 年度计划控制

年度计划控制确保企业能够达成其年度计划中确定的销售、利润和其他目标。其核心是目标管理（见图 22—4）。首先，管理层设定月度或季度目标。其次，管理层在市场中监测绩效。然后，管理层确定严重绩效偏离的原因。最后，管理层采取纠偏措施，缩小目标和实际绩效的差距。

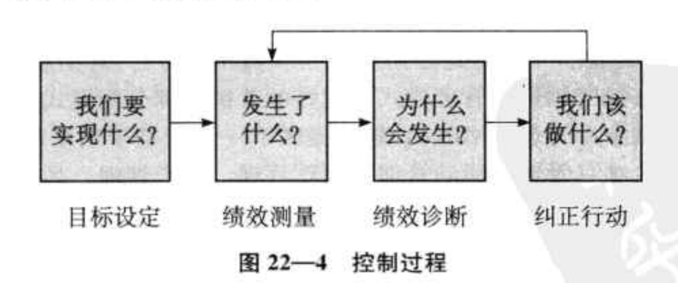


图 22—4　控制过程

这种控制模型可以运用到各种层次的组织。最高管理层设立年度销售利润目标，每一位产品经理、地区经理、销售经理和销售代表承诺实现特定水平的销售和成本。最高管理层在每个阶段都进行复查并解说绩效结果。今天的营销者已经有更好的营销度量工具来测量营销计划的绩效表现（见表 22—9 中的一些指标）。[75]用以实现这一目的的四种工具是销售分析、市场占有率分析、销售费用比例分析和财务分析。本章附录将详细描述它们。

表22—9 营销度量

销售度量	分销度量
● 销售额增长率	● 销售网点数量
● 市场占有率	● 商店铺货占有率
● 新产品销售额	● 加权分销率
消费者准备购买度量	● 分销收益
● 意识	● 平均库存量（价值）
● 偏好	● 库存持有天数
● 购买意愿	● 缺货频率
● 试用率	● 货架占有率
● 重购率	● 每个销售点的平均销售额
顾客度量	**传播度量**
● 顾客抱怨	● 自发的（未提示的）品牌意识
● 顾客满意	● 品牌第一提及率
● 正面促进者和贬低者数量比	● 激起的（提示的）品牌意识
● 顾客获取成本	● 自发的（未提示的）广告意识
● 新顾客收益	● 激起的（提示的）广告意识
● 顾客损失	● 有效到达率
● 顾客流失	● 有效频次
● 保留率	● 毛评点（GRP）
● 顾客终身价值	● 反应率
● 顾客资产	
● 顾客盈利能力	
● 顾客回报	

□ 盈利能力控制

公司应该测量其各产品、各地区、各消费者群体、各细分市场、各贸易渠道以及各订单大小的获利能力以决定是否扩大、减少或淘汰某种产品或营销活动。本章附录将说明该如何进行并解释营销盈利能力分析。

□ 效率控制

假设一份盈利能力分析报告显示，公司在某些产品、地区、市场中只能赚取很少的利润。那么，是否有更有效的方法来管理这些销售团队、广告、销售促进和分销活动呢？

一些公司已经设立了营销监管人员职位，他们需要走出监控室，专门从事提高营销效率的工作。通用食品公司、杜邦公司以及强生公司就执行一种缜密的营销支出效果财务分析。它们的营销监管人员检验计划利润的完成情况，帮助品牌经理制定预算，测量促销的效率，分析媒体制作成本，评估不同消费者和地区的盈利能力，培训营销部门员工如何根据财务状况进行营销决策。[76]

□ 战略控制

每一家公司都应该定期进行全面的营销审计，来重新评估其市场战略。公司也

可以对营销绩效和道德/社会责任做一个回顾。

营销审计 一般美国企业平均 5 年内会流失其半数的消费者，4 年内流失其半数的员工，甚至不到一年内流失其一半的投资者。很明显，这意味着企业中存在一些弱点。当发现弱点时，企业应该进行全面的检查，即营销审计。[77]

营销审计（marketing audit）是指对公司业务单元的营销环境、目标、战略和活动进行全面、系统、独立和周期性的检查，旨在确定公司的问题和机遇所在，并据此推行一系列提高公司营销绩效的行动方案。

我们一起看看营销审计的四个特征：

1. **全面性**。营销审计覆盖了一个公司的所有主要营销活动，而不仅仅是职能审计中的一些失误点。尽管职能审计非常有用，但有时也会误导管理层。例如，导致过高销售人员流动率的原因可能并不在于销售团队培训和薪酬体系，而在于竞争力低下的产品和促销方式。全面的营销审计通常能够更有效地找出问题的源头。
2. **系统性**。营销审计是对企业宏观和微观环境、营销目标和战略、营销体系和特定活动的一种有序检测。它能识别出企业最需要改进的地方，并将它们并入校正性行动计划的短期和长期实施步骤中。
3. **独立性**。自我审计让管理者对自己的表现进行自我评估，因而缺乏客观性和独立性。[78] 3M 公司很好地利用了公司审计办公室，按要求为各个部门提供营销审计服务。[79]然而，通常来说，外部咨询人员具有必要的客观性，在多个行业具有广泛的经验，熟悉被审计的行业，并且有着更为完整的时间和关注。
4. **周期性**。公司通常只有在最好时期内未能完成营销活动时才着手营销审计。而周期性营销审计不仅能使处于困境的企业受益，对处于佳境的公司也有好处。

营销审计以公司高管与营销审计员的协议为开端，该协议包括审计目标、时间范围、谁应该被问什么问题等详细计划。营销审计的基本原则是：不能仅仅依赖于公司管理者的数据和看法。要询问消费者、经销商和其他外部团体。很多公司并没有真正了解消费者和经销商是如何看待他们的，也不完全了解消费者的需要。

营销审计检验公司营销环境的六个构成要素。表 22—10 罗列了这些主要问题。

表 22—10 营销审计的要素

第一部分 营销环境审计	
宏观环境	
A. 人口统计	主要的人口发展趋势对于企业的机遇和威胁是什么？企业应当采取怎样的行动来回应这些发展趋势？
B. 经济	收入、价格、储蓄和信贷的主要发展趋势对于企业有何影响？企业应当采取怎样的行动来回应这些发展趋势？
C. 环境	企业所需的自然资源和能源的价格和可得性的前景如何？公众认为企业在环境污染和保护中扮演了什么样的角色？企业需要采取哪些措施？
D. 技术	产品和流程的技术发生了哪些主要变化？企业在这些技术中的地位如何？该产品最可能的替代品是什么？
E. 政策	法律法规的哪些变化会影响营销战略和战术？污染控制、平等就业机会、产品安全、广告、价格控制等影响企业营销战略的方面发生了什么？

F. 文化	公众对商业和公司产品的态度如何？消费者生活方式和价值观的哪些变化可能影响公司发展？
任务环境	
A. 市场	市场规模、增长率、地区分销和利润发生了哪些变化？主要的细分市场是什么？
B. 消费者	消费者的需要和购买流程是什么？消费者和潜在消费者是如何根据声誉、产品质量、服务、销售人员和价格来对公司和竞争对手进行评估的？不同的消费者细分市场是如何做出购买决策的？
C. 竞争对手	主要的竞争对手是谁？它们的目标、战略、优势、劣势、规模和市场占有率如何影响未来竞争格局以及公司产品的替代品的趋势是什么？
D. 分销和经销	将产品带给消费者的主要贸易渠道是什么？不同的贸易渠道的效率水平和增长潜力如何？
E. 供应商	生产所需的关键资源的可及性前景如何？供应商发展态势如何？
F. 服务商和营销机构	运输服务、仓储服务、财务资源的成本和可及性情况的前景如何？公司广告代理商和营销机构的效率如何？
G. 公众	哪些公众群体代表了企业的某一机遇或问题？企业应当采取哪些措施来有效处理与各个公众群体的关系？
第二部分 营销战略审计	
A. 经营使命	经营使命是否清楚地界定了市场导向？是否可行？
B. 营销目标和目的	公司营销的目标和目的是否足够清晰以用来制定营销方案和绩效考核？营销的目标是否恰当，是否考虑了公司的竞争地位、资源和机遇？
C. 战略	管理层是否为实现营销目标而制定了清晰的营销战略？战略具有说服力吗？就产品生命周期阶段、竞争者战略和经济状况而言，战略是否适合？公司是否使用了最佳基准来进行市场细分？是否有明确的标准可以用来评估各个细分市场并选择最佳细分市场？是否能准确地描述每一个目标市场？公司是否为每一个目标细分市场进行了有效定位，并采取了有效的营销组合？营销资源是否在营销组合要素上进行了最佳分配？是否做了足够的或者过多的资源预算来实现营销目标？
第三部分 营销组织审计	
A. 正式结构	营销副总裁是否对影响消费者满意度的公司活动具有足够的权利和责任？营销活动是否根据职能、产品、细分市场、终端用户和地区界限进行了最佳建构？
B. 职能效率	营销部门和销售部门之间是否有良好的沟通和工作关系？产品管理型组织体系是否有效运转？产品经理能够去计划利润还是只能计划销售量？营销部门中是否有一些人需要更多的培训、激励、监管和评估？
C. 连接效率	营销部门和生产、研发、采购、财务、会计、法律部门在沟通上有什么需要关注的问题吗？
第四部分 营销系统审计	
A. 营销信息系统	营销信息系统是否能准确、充足、及时地获取有关消费者、市场前景、分销和经销商、竞争对手、供应商和各种公共群体的市场发展信息？公司决策者是否要求足够的营销研究，他们是否运用了研究结果？公司是否采用了最佳的市场测量和销售预测方法？

B. 营销计划系统	营销计划系统是否被很好地构造和有效地利用？营销人员是否有可获得的决策支持系统？计划系统是否得到可接受的销售目标和配额？
C. 营销控制系统	控制流程是否足够保证实现年度计划目标？管理层是否定期分析产品、市场、地区、分销渠道的利润？是否定期检测营销的投入产出？
D. 新产品研发系统	公司是否很好地集中、创造、审查新产品计划？公司是否在投资新方案前，进行了足够的概念研究和业务分析？公司是否在新产品发布前，进行了足够的产品和市场测试？
第五部分　营销利润审计	
A. 盈利能力分析	公司不同产品、市场、地区、分销渠道的盈利能力如何？公司是否该进入、扩大、缩小、退出任何业务细分市场？
B. 成本效益分析	营销活动看起来使用了过多的成本吗？可以采用成本削减措施吗？
第六部分　营销职能审计	
A. 产品	公司产品线的目标是什么？是否明智？现有产品线是否满足这些目标？产品线应该向上、向下还是双向延伸或收缩？哪些产品需要逐步淘汰？哪些产品需要增加？消费者对公司和竞争对手的产品质量、特点、式样、品牌名等的了解程度和态度如何？产品和品牌战略的哪些地方需要改进？
B. 价格	公司的定价目标、政策、战略和实施步骤是什么？价格多大程度上取决于成本、需求和竞争标准？消费者是否认为公司的定价与产品提供的价值相符合？管理层是否了解需求价格弹性、经验曲线效应、竞争对手的价格和价格政策？价格政策在多大程度上与分销商、经销商、供应商、政府法规需要保持一致？
C. 分销	公司分销的目标和战略是什么？市场覆盖面和服务是否充足？分销商、经销商、制造商代表、经纪商、代理商等的效率如何？公司是否需要考虑改变其分销渠道？
D. 营销传播	公司的广告目标是什么？是否明智？在广告上的资金投入是否适当？广告主题和创意有效吗？消费者和公众如何看待广告活动？是否选择了合适的广告媒体？内部营销人员足够吗？促销预算足够吗？是否有效并充分利用了样品、优惠券、展览和销售竞赛等促销工具？公共关系部门人员是否胜任，并具有创造性？公司是否充分使用了直销、网上营销和数据库营销？
E. 销售队伍	销售队伍的目标是什么？销售队伍是否足以完成公司的目标？销售队伍是否按照合理的专业化（地区、市场、产品）原则进行管理？是否有足够或太多的销售经理来领导范围内的销售代表？销售人员的薪酬水平和结构是否提供了足够的激励和奖赏？销售队伍是否显示了高昂的斗志、能力和努力？设定配额和评估绩效的程序是否合适？公司的销售队伍相比竞争对手的销售队伍如何？

营销绩效回顾　表 22—11 中的三栏区分了较差、良好和卓越的商业和营销实践。管理层可以从营销绩效回顾中的总体概况发现公司的优势和劣势，特别是找到企业可以在哪里进行改变以成为一个在市场中真正杰出的企业的关键点。

表 22—11　　卓越营销回顾：最佳实践

较差	良好	卓越
产品驱动	市场驱动	驱动市场
大众市场导向	细分市场导向	利基市场导向和消费者导向
提供产品	提供附加产品	提供消费者解决方案

续前表

较差	良好	卓越
平均产品质量	超过平均水平	令人称奇的好质量
平均服务质量	超过平均水平	令人称奇的好质量
最终产品导向	核心产品导向	核心竞争力导向
职能导向	流程导向	结果导向
跟着竞争对手	和竞争对手一致	领先于竞争对手
供应商开发	供应商偏好	供应商合作
经销商开发	经销商支持	经销商合作
价格驱动	质量导向	价值导向
平均速度	超过平均水平	令人称奇的快速度
等级化	网络化	团队化
垂直型组织结构	扁平化组织结构	战略型组织结构
股东导向	利益相关者导向	社会价值导向

营销的未来

高层管理人员意识到营销比过去需要承担更多的责任。营销备忘专栏中的“营销的主要弱点”总结了公司在营销方面的主要不足之处，以及如何去发现并加以纠正。

营销备忘

营销的主要弱点

很多“致命过失”标志着营销活动陷入困境。下面是十个致命过失及其征兆和一些解决方法。

致命过失：公司没有充分关注市场，没有以消费者为导向。

征兆：较差的市场细分识别能力，较差的市场细分优化能力，没有设立市场细分经理，员工认为服务消费者是营销部门和销售部门的工作，没有开创创造消费者文化的培训项目，没有建立激励机制来激励员工善待消费者。

解决方法：使用更先进的市场细分技术，优化市场细分的次序，培育专业化销售队伍，建立明确的企业价值层级，在员工和公司部门内培养更多的“消费者意识”，使消费者更容易与公司接触，并快速响应任何传播行为。

致命过失：公司没有充分了解其目标消费者。

征兆：最近一次关于消费者的研究已是三年之前，消费者已经不像以前那样购买你的产品了，竞争对手的产品销售得更好，高层次的消费者退货或抱怨。

解决方法：进行更多更缜密的消费者研究，使用更多的分析技术，建立消费者和经销商的面板数据，使用消费者关系软件，并进行数据挖掘。

致命过失：公司需要更好地识别并监控其竞争对手。

征兆：公司只关注邻近的竞争对手而忽略了远程竞争对手和破坏性技术，没有收集和分发竞争情报的系统。

解决方法：建立竞争情报办公室，雇用竞争对手的员工，关注可能影响公司的技术，准备和竞争对手类似的产品。

致命过失：公司没有处理好与利益相关者的关系。

征兆：员工、经销商和投资者并不开心，好的供应商不与公司合作。

解决方法：从零和思维转向双赢思维，更好地管理员工、供应商关系、分销商、经销商和投资者。

致命过失：公司不擅长发掘新的机遇。

征兆：公司已经多年无法抓住令人兴奋的新机遇，而且公司发起的新计划完全失败了。

解决方法：建立刺激新思潮的系统。

致命过失：公司的营销计划流程有缺陷。

征兆：营销计划格式缺乏正确的组成部分，无法估计不同战略的财务经费，且没有应急预案。

解决方法：建立包括环境分析、SWOT分析、主要议题、目标、战略、途径、预算和控制在内的营销计划标准格式。询问营销者如果多给或少给20%的预算，他们会如何应变，进行年度营销奖励活动，为最佳计划和最佳表现颁奖。

致命过失：产品和服务政策需要收紧。

征兆：产品过多，且许多产品正在亏损。公司正在放弃过多的服务，公司不擅长产品和服务的交叉销售。

解决方法：建立一个系统来跟踪表现较差的产品，要么修缮它们，要么放弃它们，提供不同水平的服务，并采取差异化定价，改善交叉销售和向上销售的流程。

致命过失：公司的品牌建立能力和传播技巧薄弱。

征兆：目标市场对于公司并不了解，品牌无特色，公司每年对同样的营销工具进行同比例的预算分配，很少对投资回报率对促销的影响进行评估。

解决方法：改善品牌建立战略和绩效测量体系，将资金转移到有效营销工具上去，要求营销者在申请资金前评估投资回报率。

致命过失：公司的组织建构不利于进行有效和高效的营销活动。

征兆：员工缺乏21世纪营销的技能，营销/销售部门和其他部门之间很难产生共鸣。

解决方法：任命一位强势的领导者，在营销部门开展能力建设，改善营销部门和其他部门的关系。

致命过失：公司没有最大限度地利用科技。

征兆：较少使用互联网，过时的销售自动化系统，没有市场自动化，没有决策支持模型，没有营销控制面板。

解决方法：更多地使用网络，改善销售自动化系统，将市场自动化系统运用到日常决策中去，建立正式营销决策模型和营销控制面板。

资料来源：Philip Kotler，*Ten Deadly Marketing Sins：Signs and Solutions*（Hoboken，NJ：Wiley，2004）. © Philip Kotler.

为了在未来获得成功，营销必须更加全面化，较少部门化。营销者必须在公司中获得更大的影响力，不断创造新的想法，通过适当的差异化方式对待消费者以洞察消费者。他们必须更多地通过绩效来建立自己的品牌，而不是仅仅通过促销。他们必须通过建立高级信息和传播系统来迈向电子化，并获得市场胜利。

未来几年里我们将看到：

- 营销部门的消失，全方位营销的兴起。
- 挥金如土的营销的消失，投资回报率营销的兴起。
- 营销直觉的消失，营销科学的兴起。
- 人工营销的消失，自动化且创造性的营销的兴起。
- 大众营销的消失，精准营销的兴起。

为了完成这些改变，实现真正的全方位营销，营销者需要具备一系列新领域中的新技能和竞争力，这些领域包括：

- 客户关系管理（CRM）。
- 合伙人关系管理（PRM）。

- 数据库营销和数据挖掘。
- 联络中心管理和电话营销。
- 公共关系营销（包括事件营销和赞助营销）。
- 品牌建立和品牌资产管理。
- 体验营销。
- 整合营销传播。
- 根据市场细分、消费者和渠道进行盈利能力分析。

成功的21世纪营销带来的收益是非常多的，但是只有通过努力工作、洞察力和灵感才能得到。新规则和实践正在逐渐形成，这是一个令人兴奋的营销时代。19世纪的美国作家拉尔夫·瓦尔多·爱默生（Lalph Waldo Emerson）说得再正确不过了："如果我们知道该怎么做，那么这个时代和所有时代一样美好。"

◉ 小 结

1. 现代营销部门通过多年发展，已经从简单的销售部门演变成一种以跨领域团队的工作形式整合而成的组织架构。

2. 一些公司是职能型组织，其他的则是聚焦于地区型组织，产品或品牌管理型组织，或者市场管理型组织。还有一些公司建立了由产品和市场经理共同组成的矩阵型管理组织。

3. 对消费者的关注以及营销、研发、设计、采购、生产、运营、财务、会计和信贷部门之间强有力的合作标志着一个高效的现代营销组织。

4. 公司必须通过其法律、道德、社会言行来践行其社会责任。善因营销是企业有效地将社会责任与消费者营销活动相结合的一种方式。非营利组织或政府组织直接针对社会问题或社会事业开展活动。

5. 如果执行不力，一份出色的战略营销计划就毫无价值。执行营销计划需要识别和诊断问题，评估问题所在层面以及评估结果。

6. 营销部门必须不断监控并控制营销活动。年度计划控制确保公司达成其年度计划中确定的销售、利润和其他目标。最主要的工具是营销计划的销售分析、市场占有率分析、销售费用比例分析和财务分析。盈利能力控制测量并控制不同产品、地区、消费者群体、贸易渠道和订单规模的利润。效率控制聚焦于寻找提高销售队伍、广告、促销和分销效率的方法。战略控制通过营销效率、营销绩效回顾和营销审计等方法定期对用于市场的企业战略方法进行重新评估。

7. 在未来实现卓越营销需要一系列新技能和竞争力。

◉ 营销应用

营销辩论：营销管理是艺术还是科学？

一些观察者认为好的营销通常是一门艺术，不适宜于进行严密的分析和深思熟虑。其他人则极力主张这是一项具有高度科学性的事业，和其他工商管理学科有一些共性。

辩论双方

正方：营销管理主要是一种艺术活动，是高度主观的。

反方：营销管理主要是一种科学活动，需要很好地建立指导方针和标准。

营销讨论：善因营销

善因营销或企业社会营销如何影响你的个人消费行为？你是否曾经因为某公司的环境政策和活动而购买或者不购买该公司的产品和服务？为什么？

◉ 卓越营销案例

星巴克公司

星巴克于1971年在西雅图开业，当时咖啡的消费已在美国衰退了将近十年，竞争品牌都使用廉价的咖啡豆进行价格战。星巴克的创始人决定尝试新概念：只销售最好的进口咖啡豆和咖啡制作设备。（最初的门店并不销售杯装咖啡，只销售咖啡豆。）

1982年，霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）来到了星巴克。他在米兰出差时，曾经走进一家意大利咖啡店，并有这样一种顿悟："在美国没有这样的咖啡。这是一种人类前沿感觉的延伸。这是一种情感体验。"为了把这种概念带到美国，舒尔茨开始为星巴克咖啡馆设计一种将意大利的典雅和美国的随意相融合的环境。他设想让星巴克成为消费者的"个人场所"，即"第三空间"——一个将工作地和家庭连接在一起的、舒适的社交场所。

星巴克在美国的扩张是经过精心策划的。所有的门店都是公司直营，确保对于一个独一无二的高质量形象的完全控制。在"集线器"式战略中，咖啡店以"群狼战术"进入一个新市场。尽管这种蓄意饱和的扩张方式经常使得单店30%的销售额被附近新引进的门店抢走，然而下降的收益可由营销和分销费用的高效率和便利性形象的增强所弥补。通常一位典型的消费者每月光顾星巴克18次。没有哪个美国零售商在消费者光顾频率方面胜得过星巴克。

星巴克的部分成功无疑来自它的产品和服务，以及它对消费者的严格承诺——尽可能为消费者提供最丰富的感官体验。但成功的另一个关键因素是星巴克以很多不同方法表现出的强烈责任感。舒尔茨相信，要想超越消费者的期望，首先必须超越员工的期望。从1990年开始，星巴克就已经为所有员工，包括兼职人员，提供全面的医疗保健。现在星巴克每年在员工健康保险上的花费已超过了投入于咖啡的费用。被称作"咖啡豆股票"的股票期权计划也让员工可以分享公司的财务投资收益。

舒尔茨也相信星巴克的运营可以以一种受人尊敬、道德的方式进行，做决策时考虑对社区和地球的积极影响。

社区：1997年，舒尔茨用著书所得设立了星巴克基金会（The Starbucks Foundation），旨在"为星巴克成员（员工）生活和工作的社区带来希望、探索和机遇"。它主要的焦点集中于支持那些为美国和加拿大的孩子和家庭所开设的扫盲活动。随着其活动的慢慢扩展，星巴克已经在全世界范围内向慈善机构和社区捐赠了上百万美元。

星巴克的员工自愿参与到各种社区服务活动中，例如卡特里娜飓风后的新奥尔良重建。星巴克希望到2015年为止，每年有超过100万小时的员工和消费者自愿社区服务时间。正如本章所描述的，星巴克也是"红"活动中的一员，该活动旨在抑制艾滋病在非洲的传播，迄今为止，星巴克已经捐助了足够购买服用1 400万天的药物的资金。另外，每出售一瓶Ethos的瓶装水，星巴克就捐赠5美分以改善贫困国家的水质，这个活动是5年捐赠1 000万美元承诺的一部分。

道德采购：星巴克和保护国际组织合作以确保其采购的咖啡不仅拥有高质量，而且生长时很健康，交易时也很道德。星巴克是世界上公平贸易咖啡的最大买家，并且每年为4 000万磅咖啡支付高出市场价23%的价格。星巴克不断就一些负责任的可靠的方法与农民合作，例如沿着河边种植树木，使用遮阳种植技术帮助保护森林。

环境：星巴克经过十年的发展创建了世界上第一个循环利用的饮料杯，该杯由10%的回收饮料杯纤维制成，每年可节约500万磅的纸或者拯救将近78 000棵树。现在，该公司正致力于确保消费者也实行循环利用。

星巴克的环境影响主管吉姆·汉纳（Jim Hanna）解释道："星巴克并不是因为杯子的材料而将其定义为可回收利用杯，而是希望我们的消费者确实使用了可回收利用的服务。"星巴克的目标是：到2015年，使其咖啡杯100%地回收或重新使用。该公司也强调节约能源、节约用水，以及在世界上建造绿色节能低耗能建筑。

霍华德·舒尔茨于2000年退任首席执行官，但是在2008年时又作为首席执行官、总裁和主席重回星巴克，以帮助恢复连锁店的经济增长和活力。今天，星巴克在全世界范围内有超过16 700间门店，将近14.2万名员工，98亿美元的收益，并计划继续在世界范围内扩张。为了达到其全球发展的目标，舒尔茨相信星巴克必须保持对咖啡的热情和人道主义精神，即便壮大了也要保持谦逊，成为一个负责任的公司。

［问题］

1. 星巴克努力按照道德规范自己的行为并对行为负责任。它是否很好地将其在这方面的努力传达给消费者？消费者是否相信星巴克是一个负责任的公司？为什么？

2. 像星巴克这样的公司支持社会责任活动的界限在哪里？例如，它年度预算的多少用于这些活动？员工关注这些活动的时间应该多长？星巴克应该支持哪个活动？

3. 如何测量星巴克社会责任活动的结果？

资料来源：Howard Schultz, "Dare to Be a Social Entrepreneur," *Business* 2.0, December 2006, p. 87; Edward Iwata, "Owner of Small Coffee Shop Takes on Java Titan Starbucks," *USA Today*, December 20, 2006; "Staying Pure: Howard Schultz's Formula for Starbucks," *Economist*, February 25, 2006, p. 72; Diane Anderson, "Evolution of the Eco Cup," *Business* 2.0, June 2006, p. 50; Bruce Horovitz, "Starbucks Nation," *USA Today*, May 19, 2006; Theresa Howard, "Starbucks Takes Up Cause for Safe Drinking Water," *USA Today*, August 2, 2005; Howard Schultz and Dori Jones Yang, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1997); "At MIT-Starbucks Symposium, Focus on Holistic Approach to Recycling," *MIT*, www.mit.edu, May 12, 2010; Starbucks.

维珍集团

维珍集团在20世纪70年代时用创新的维珍唱片公司（Virgin Records）石破天惊地登上英国舞台，维珍唱片公司是理查德·布兰森（Richard Branson）的智慧结晶，他常常签约一些不知名的艺人，然后开始马拉松式的宣传，这种方式沿用至今。布兰森于1992年将维珍唱片以10亿美元卖给了百代公司（Thorn-EMI），但他却继续在世界范围内成立了超过200家公司，2009年时，这些公司的总收益超过115亿英镑。

维珍集团是在英国第三受人尊敬的品牌，它的名字和布兰森的个性就是其名下各种产品和服务热销的保障，例如飞机、火车、财务、软饮料、音乐、手机、汽车、葡萄酒、出版，甚至新娘礼服。布兰森几乎可以在任何他想要的商业领域中创造利润，只要他将"维珍"的名字贴在上面。他提供品牌和一小笔期初投资，进行大部分的控制，然后，一些大名鼎鼎的合作伙伴就带着现金过来了。

维珍集团在一些得不到充分服务、收费过高的消费者和自满的竞争对手的市场中寻找新机遇。布兰森解释道："无论我们什么时候发现它们，维珍集团都有明确的机会空间比竞争对手做得更好。"我们在缺乏信任、创新和消费者友谊的荒地引入它们并辛勤耕耘。

一些营销和财务批评家指责布兰森正在稀释这个品牌，因为维珍覆盖了太多商业领域。而且已经有一些事实证明了这个指责：维珍可乐（Virgin Cola）、维珍化妆品（Virgin Cosmetics）和维珍伏特加（Virgin Vodka）已经几乎要消失了。但是维珍集团认为，尽管多样化，但所有领域都意味着金钱、质量、创新、趣味和竞争挑战感价值。因此，维珍集团引以为豪的专业化营销就开始派上用场了。

布兰森掌握了战略性宣传的精髓，知道

如果有一个抢眼的噱头，摄影师们会迫不及待地出现在事件现场。1984年，他身着第一次世界大战时期的飞行服，正式接手了无甚亮点、定价过高的英国航空公司并宣告维珍大西洋航空公司（Virgin Atlantic）的成立。维珍航空的第一次飞行满载社会名流和媒体，并且配备了乐队，穿燕尾服、系白领结的马克西姆服务员，以及可免费畅饮的香槟。这个空中的派对得到了全球范围的新闻报道和价值数百万美元的免费宣传。

当布兰森于1998年在美国推出维珍可乐时，他驾驶一辆军用坦克来到纽约的第五大道，接受了每一个早间新闻电视节目的采访。2002年时，他从一台起重机上跳入时代广场以宣告其手机业务的诞生。2004年，为了介绍一种名为维珍脉冲（Virgin Pulse）的时尚技术配件，布兰森再一次万众瞩目地出现在纽约的一家夜店，他穿着一双肉色的连裤袜、带着一个具有战略意义的便携式CD播放器。

尽管布兰森以一种“不理他，我们自己做”的态度回避传统市场调研，他却经常与消费者接触以保持和消费者的联系。当他刚开始建立维珍大西洋航空公司时，他每月召集50个消费者进行访谈以获得他们的反馈。他常常出现在机场与消费者接触，而且如果航班延误了，他就发放维珍商场的礼券或者未来旅程的折扣券。

一个名为维珍联合（Virgin Unite）的非营利基金会已经开始用一种企业家的方式解决全球、社会和环境的种种问题。一批科学家、企业家、环保狂热者和维珍公司一起协商需要在基层水平和全球水平上做些什么。其目标在于改变一种方式，让“企业和社会部门一起工作——使商业成为向善的推动力”。

很明显，布兰森很关心维珍的消费者以及公司带给人类和地球的影响。这就是为什么他最近将企业责任和可持续发展作为其每一家企业的优先考虑。每一家企业都必须具有社会责任感地行动，并且降低碳排放量。布兰森说道：“我相信在未来，减小我们对世界的负面影响的同时，我们也会享受健康和令人满意的生活方式。”

维珍集团将业务分成了8个社会责任和可持续发展小组：高空飞翔（Flying high）、过暑假党（We're all going on a summer holiday）、保持联络（Staying in touch）、小心钱财（Watching the pennies）、实现超越（Getting from A to B）、供奉自身（My body is a temple）、世界之外（Out of this world）、休闲时刻（Just get out and relax）。每一个小组都根据其行业特点做一些特别的善举，同时帮助减少该行业中不好的事情。维珍葡萄酒（Virgin Wines）尽可能地只从一些小农场中进货，并且支付公平的价格，同时提倡适量饮酒；维珍游戏（Virgin Games），一个在线赌博网站，提倡理性赌博，并帮助识别和减轻赌博上瘾；维珍金融（Virgin Money）关注公平的借贷……这样的例子不胜枚举。

维珍航空可能遇到的是最艰难的挑战。在维珍公司每年释放的800万吨二氧化碳中它就占据了700万吨。然而，布兰森将这个问题变成了一个机遇。2006年，他宣布维珍铁路和航空业务的红利将会被投资到可再生能源的研究活动中……以解决和全球变暖相关的排放。这个活动已经演变成维珍绿色基金（Virgin Green Fund），它投资于太阳能、水净化等再生能源机会。据估计，到2016年其价值将达到30亿美元。

但是布兰森没有就此停住。2007年，他建立了一个地球挑战（Earth Challenge）项目，任何人或团体只要发明出一种安全、长久以及商业上可行的方法来移除大气中的温室气体，就可以获得2 500万美元。提交的方案现正被一组科学家、教授和环境专业人士评估。

曾经被称为“嬉皮资本家”，现在被英国女王授予爵位的理查德爵士做的事情一直都是万众瞩目、迸发异彩的。无论是寻找新的商机、用他的典型风格制造宣传，还是鼓励研究帮助地球，布兰森都做得石破天惊。

[问题]

1. 维珍公司在寻求做一个具有社会责任感和可持续发展的公司的道路是怎样与众不同？

2. 讨论维珍“绿色”信息的优点与缺点。对于该公司对世界有着如此负面的环境

影响（通过航空和铁路）你的想法呢？你对于其通过地球挑战这样的活动传递出的信息怎么想？

3. 如果你是理查德·布兰森，在维珍的全方位营销战略上，你将有一番怎样的作为？

资料来源：Peter Elkind, "Branson Gets Grounded," *Fortune*, February 5, 2007, pp. 13-14; Alan Deutschman, "The Enlightenment of Richard Branson," *Fast Company*, September 2006, p. 49; Andy Serwer, "Do Branson's Profits Equal His *Joie de Vivre*?" *Fortune*, October 17, 2005, p. 57; Kerry Capell with Wendy Zellner, "Richard Branson's Next Big Adventure," *BusinessWeek*, March 8, 2004, pp. 44-45; Melanie Wells, "Red Baron," *Forbes*, July 3, 2000, pp. 151-60; Sam Hill and Glenn Rifkin, *Radical Marketing* (New York: HarperBusiness, 1999); "Branson Pledges Three Billion Dollars to Develop Cleaner Energy," *Terra Daily*, September 21, 2006; Virgin, www.virgin.com.

附录 营销控制的工具

在本附录中，我们将提供如何最好地实施营销控制流程的详细指导和洞察。

◆ 年度计划控制

以下四组分析对于年度计划控制很有用。

◇ 销售分析

销售分析（sales analysis）测量并评估实际销售额和目标之间的关系。我们使用两种特定的工具。

销售变化分析（sales-variance analysis）测量不同因素对销售绩效缺口的相对贡献。假设年度计划要在第一季度以每个1美元的价格销售4 000个部件，总计4 000美元。第一季度末，只以每个0.8美元的价格销售了3 000个部件，总计2 400美元。销售绩效缺口有多少是因为价格的降低？有多少是因为销售量的下降？下面的算式回答了这个问题：

价格下降导致的变化：	（1.00－0.80）×3 000＝600美元	37.5%
销售量下降导致的变化：	1.00×（4 000－3 000）＝1 000美元	62.5%
	1 600美元	100%

几乎2/3的变化是由于没有达到销售量目标。公司应该关注为什么没能达成预期的销售量。

微观销售分析（microsales analysis）着眼于未能产生预期销售额的特定产品、地区等。假设一个公司在三个地区进行销售，并且预期销售量分别是1 500单位、500单位和2 000单位。实际销售量分别是1 400单位、525单位和1 075单位。所以地区1离预期销售额还差7%，地区2超过预期的5%，地区3离预期销售额还差46%！地区3的问题最严重。也许地区3的销售代表表现不佳，或许主要的竞争对手已经进入了这个地区，或者该地区经济不景气。

◇ 市场占有率分析

公司的销售额并不能揭示出企业之于竞争对手的表现如何。因此，管理层需要根据下面三种方法中的任何一种来追踪企业的市场占有率。

总体市场占有率（overall market share）是指公司的销售占总体市场销售的比例。**服务市场占有率**（served market share）是指公司的销售占服务市场总体销售的比例。**服务市场**（served market）是指能够买到公司产品和愿意购买的所有购买者。因此服务市场占有率总是比总体市场占有率高。一个公司可以获取 100%的服务市场，但在总体市场中只能占据相对较小的比例。**相对市场占有率**（relative market share）是指和最大竞争对手的市场占有率相比的相对市场占有率。100%的相对市场占有率意味着该公司并列领先，超过 100%的相对市场占有率说明该公司是市场的领导者。相对市场占有率的提高意味着公司正在逼近其主要竞争对手。

然而，市场占有率分析的结果受下列条件的影响：

- **关于“外部力量以相同的方式影响所有公司”的假定并不总是正确的。**美国医师总会（The U.S. Surgeon General）的报告指出吸烟的危害，导致香烟市场整体销售量下滑，但每个公司所受的影响却不尽相同。
- **关于“公司绩效的判断要参照所有公司的平均绩效”的假定并不总是有效的。**公司绩效的评价最好参照其最相近的竞争对手。
- **如果一家新公司进入行业，则每家现存公司的市场占有率都可能下降。**市场占有率的下滑可能并不意味着公司比其他企业表现得更差。市场占有率的丢失取决于新公司对企业特定市场的冲击力度。
- **有时候公司会故意降低市场占有率以换取利润。**例如，管理层可能放弃那些无利可图的消费者或产品。
- **市场占有率可以受很多次要因素影响而波动。**例如，一次大规模的销售是在本月底还是下月初发生也会对其产生影响。并不是所有市场占有率的改变都有着营销意义。[80]

分析市场占有率变化的一个有效方法是将其分成四个方面：

$$\begin{matrix}\text{总体市场}\\\text{占有率}\end{matrix}=\begin{matrix}\text{消费者}\\\text{渗透率}\end{matrix}\times\begin{matrix}\text{消费者}\\\text{忠诚度}\end{matrix}\times\begin{matrix}\text{消费者}\\\text{选择性}\end{matrix}\times\begin{matrix}\text{价格}\\\text{选择性}\end{matrix}$$

式中：消费者渗透率——购买该公司产品的消费者占所有消费者的比例。

消费者忠诚度——消费者购买该公司产品数量占其向所有供应商购买同类产品数量的比例。

消费者选择性——该公司产品的平均消费者规模与一般公司产品的平均消费者规模的比率。

价格选择性——该公司收取的平均价格与所有公司收取的平均价格的比率。

现在假定这段时间公司的市场占有率下降了。总体市场占有率计算等式提供了四个可能的解释：公司失去了一些消费者（消费者渗透率降低）；现有消费者购买公司的产品数量减少（消费者忠诚度降低）；公司剩余消费者的规模缩小（消费者选择性降低）；公司产品的价格相对于竞争对手有所下滑（价格选择性降低）。

◇ 销售费用比例分析

年度计划控制需要确保公司没有为了完成销售目标而超支。需要观察的关键是销售费用比例。在一家公司里，这个比例是 30%，由五部分销售费用比例组成：销售队伍费用比例（15%），广告费用比例（5%），促销费用比例（6%），市场研究费用比例（1%），销售管理费用比例（3%）。

正常范围外的波动将会引起注意。管理层需要在控制图中监测各个比例的阶段性波动（见图 22—5）。这张图显示，广告费用比例在 8%～12%之间正常波动，

100 次中有 99 次是这样。然而在第 15 期，比例超过了控制上限。原因有：（1）公司仍然有较好的费用控制，这次的情况是因为少见的特殊事件。（2）公司在其费用上失去了控制，必须找出原因。如果不进行调查，一些实质性变化可能已经悄然而至，公司将会落后。

即便在上限和下限内波动，管理者也应该做出连续的观测。在图 22—5 中，销售费用比例的水平从第 8 期开始持续稳定上升。若每一次都是独立事件，6 次连续上升的概率只有 1/64。[81]这种不寻常的现象应该在第 15 次观测前进行一次调查。

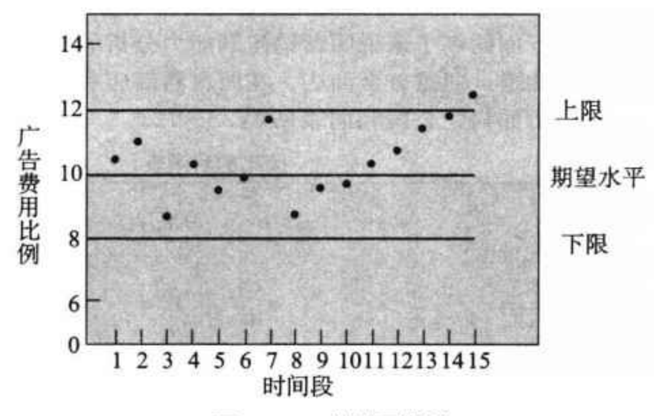


图 22—5 控制图模型

◇ 财务分析

营销者应该在一个整体财务框架下分析销售费用比例，来判断公司如何赚钱，在哪儿赚钱。它们可以并且越来越多地使用财务分析来寻找除了提高销售额之外的其他有利可图的战略。

管理层使用财务分析来界定影响公司资产净值收益率的因素。[82]主要的因素呈现在图 22—6 中，数据来自一家大型连锁零售商。该零售商获得了 12.5%的资产净值收益率。资产净值收益率是两个比率的乘积：公司的资产收益率和财务杠杆比率。为了提高资产净值收益，公司必须提高资产收益率，或者提高财务杠杆比率。公司应该分析其资产的组成（现金、应收账款、存货、固定资产），并考虑是否能够改善其资产管理。

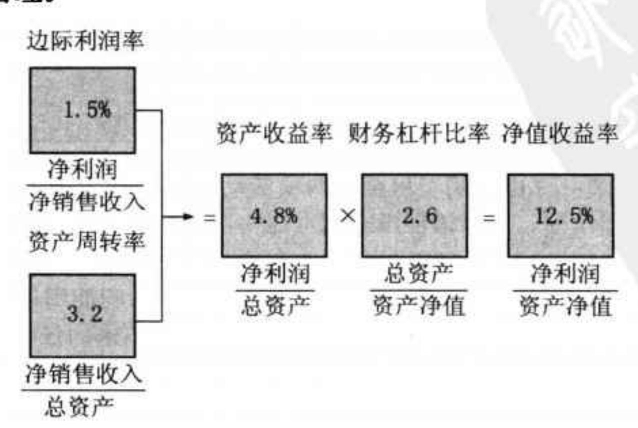


图 22—6 净值收益率的财务模型

资产收益率是两个比率的乘积：边际利润率和资产周转率。图 22—6 中的边际利润率看起来很低，然而资产周转率对于零售业来说更正常一些。营销总监可以从两个方面寻求提高绩效的方法：（1）通过提高销售收入或降低成本来增加边际利润；（2）通过提高销售收入或减少资产（存货和应收账款）来提高资产周转率。[83]

◆ 盈利能力控制

◇ 营销盈利能力分析

我们将用下面的例子来说明营销盈利能力分析的步骤。一家割草机制造商的营销副总裁想要知道，通过五金商店、花园材料商店和百货公司这三种零售渠道进行销售的盈利能力如何。公司利润表见表 22—12。

表 22—12　简化的利润表　单位：美元

销售额		60 000
销售成本		39 000
毛利		21 000
费用		
工资	9 300	
租金	3 000	
辅助材料	3 500	
		15 800
净利润		5 200

第一步：识别职能费用。假设表 22—12 所列举的费用是由销售产品、广告宣传、包装配送、开票和收款所导致的。第一个任务就是测算每项活动发生了多少费用。

假定工资费用的大部分流向了销售代表，其他的流向了广告经理、包装配送员和办公室会计。9 300 美元的总数可以分成 5 100 美元、1 200 美元、1 400 美元和 1 600 美元。表 22—13 展示了工资费用在这四项活动中的分配。

表 22—13　费用分摊表　单位：美元

账目名称	总计	销售	广告	包装配送	开票和收款
工资	9 300	5 100	1 200	1 400	1 600
租金	3 000	—	400	2 000	600
辅助材料	3 500	400	1 500	1 400	200
	15 800	5 500	3 100	4 800	2 400

表 22—13 也说明了租金在四项活动中是如何分配的。因为销售代表是在办公室外面工作的，所以销售没有租金这一项分摊。占地面积和租用设备的大多数费用来自包装配送所需。辅助材料账户包含促销材料、包装材料、配送燃料采购和办公文具。该账户的 3 500 美元又被分摊给了不同的职能用途。

第二步：把职能费用摊销到营销实体。接下来的任务是测算多少职能费用和各个渠道的销售相关联。假设销售活动由每一渠道的销售额来反映。这些数字在表 22—14 中的销售栏列出。这期间总共有 275 个销售电话。因为总的销售费用是 5 500 美元（见表 22—14），每一个电话的销售费用平均是 20 美元。

表 22—14　　把职能费用分摊到各个渠道

渠道种类	销售电话（个）	广告（则）	包装配送（次）	开票和收款（单位）
五金商店	200	50	50	50
花园材料商店	65	20	21	21
百货公司	10	30	9	9
	275	**100**	**80**	**80**
职能费用/单位数量总计	5 500 美元	3 100 美元	4 800 美元	2 400 美元
	275	100	80	80
等于	**20 美元**	**31 美元**	**60 美元**	**30 美元**

我们可以根据不同渠道的广告数量分摊广告费用。因为总共有 100 个广告，每一个广告的成本是 31 美元。

包装配送费用根据每一渠道的订单数量进行分摊。开票和收款费用的分摊同样如此。

第三步：为每一个营销实体准备利润表。现在我们可以为每一个渠道准备一个利润表（见表 22—15）。因为五金商店占据了总销售额的一半（60 000 美元中的 30 000美元），因而销售成本也达到了总额的一半（39 000 美元中的 19 500 美元）。五金商店的毛利是 10 500 美元。从五金商店总销售额中减去五金商店所花的费用即可得到。

表 22—15　　渠道利润表　　单位：美元

	五金商店	花园材料商店	百货公司	总计
销售额	30 000	10 000	20 000	60 000
销售成本	19 500	6 500	13 000	39 000
毛利	10 500	3 500	7 000	21 000
费用				
销售（每个电话 20 美元）	4 000	1 300	200	5 500
广告（每则广告 31 美元）	1 550	620	930	3 100
包装配送（每次 60 美元）	3 000	1 260	540	4 800
开票（每单 30 美元）	1 500	630	270	2 400
总费用	10 050	3 810	1 940	15 800
净利润	450	(310)	5 060	5 200

根据表 22—14，五金商店在总共 275 个销售电话中收到了 200 个。一个电话的估算费用是 20 美元，五金商店必须承担 4 000 美元的销售费用。表 22—14 也显示了 50 则广告以五金商店为对象，每则广告价值 31 美元，五金商店需要承担 1 550美元广告费用。同理可计算其他职能费用。最终的结果是五金商店发生了总体费用中的 10 050 美元费用。从毛利中减去这笔费用，我们发现通过五金商店销售的净利润只有 450 美元。

在其他渠道中重复这种分析。通过花园材料商店销售时，公司将亏损。事实上，公司大部分的利润来源于百货公司。我们可以注意到每个渠道的总销售额并不是反映净利润的可靠指标。

◇ 确定矫正行动

人们很自然地得出这样的结论：公司应当放弃花园材料商店和五金商店以更好地集中于百货商场。我们必须首先回答下面这些问题：

- 买家在何种程度上会根据经销店类型而非品牌来购买商品？
- 有关这三种渠道的重要性呈现出怎样的趋势？
- 在这三种渠道中，公司的营销战略执行得如何？

根据上述问题的答案，营销管理层可以评估五种备选方案：

1. 对于小订单收取特殊费用。
2. 对花园材料商店和五金商店给予更多的促销帮助。
3. 减少花园材料商店和五金商店的销售电话数和广告量。
4. 忽视每个渠道表现最差的零售单元。
5. 什么都不做。

营销盈利能力分析说明了不同渠道、产品、地区或者其他营销实体的相对盈利能力。但并不能证明，放弃一个无利可图的营销实体是一个最佳的行动步骤或有可能提高利润。

◇ 直接费用计算和全部费用计算

和所有信息工具一样，营销盈利能力分析可以正确引导也可能会误导，取决于营销者对这些方法及其局限性的了解程度。在将职能费用分摊到营销实体的基础决策中，该割草机公司显示出一定的随意性。它使用“销售电话数”来分摊销售费用，涉及了较少的记录和计算，然而原则上，“销售工作时间”是费用更精确的指示者。

一个更重要的决策是，在评价一个营销实体的绩效时，是分摊全部的费用还是只分摊直接费用。该割草机制造商通过假设只有简单的费用被投入营销活动来回避这个问题，但是我们在现实世界盈利能力的分析中却不能回避。我们区别了三种类型的费用：

- **直接费用**。我们可以将直接费用直接分摊到合适的营销实体中。在对销售地区、销售代表或消费者进行盈利能力分析时，销售回扣就是一个直接费用。在对产品进行盈利能力分析时，如果一个广告只促销一种产品，那么对应的广告花费就是一个直接费用。其他为特别目的产生的直接费用是销售队伍的工资和差旅费用。
- **可追踪的共同费用**。我们只能在基本合理的基础上，将可追踪的共同费用间接地分摊到各个营销实体。在这个例子中，我们用这种方法分析租金。
- **不可追踪的共同费用**。可以高度随意分摊到营销实体中去的共同费用是不可追踪的共同费用。将“企业形象”支出平均地分摊在每种产品上是主观随意的行为，因为所有产品并不能同等受益。按照产品的销售额比例来进行分摊也具有随意性，因为除了企业形象，相关产品的销售会受很多因素影响。其他的例子还有最高管理层的工资、税收、利息和其他日常开支。

在进行营销费用分析时，没有人对直接费用提出异议。但是否把可追踪的共同费用算进去仍然存在一些争论，如果将其包括在内，就意味着将那些随着营销活动规模改变而改变的费用以及那些不变的费用合并在一起进行考虑。如果割草机公司放弃了花园材料商店，它可能还要支付同样的租金。在这种情况下，再减去花园材料商店销售的亏损额（310 美元），它的利润不会立即提高。

最大的争议在于是否将不可追踪的共同费用分摊到营销实体上。这种分摊称作完全成本方法，其拥护者认为，为了测定真实的利润，所有的成本都必须进行估算。然而，这种说法混淆了财务报告的会计处理方法和管理决策的会计处理方法。

完全成本方法有三个主要的弱点：

1. 当我们随意地分摊不可追踪的共同费用时，不同营销实体的相对盈利能力会随着分摊方法的变化而发生根本的改变。
2. 这种随意性会降低那些认为自己的业绩被不利评定的管理者的工作积极性。
3. 当不可追踪的共同费用被包括在内时，可能会削弱真实成本控制的努力。

在控制直接费用和可追踪共同费用时，运营管理是最有效的。不可追踪的共同费用的随意性分摊可能导致管理者花时间去考虑费用分配，而不是如何较好地管理可控成本。

企业越来越有兴趣使用营销盈利能力分析，或者其更广泛的演化版本——作业成本法（ABC），来量化不同营销活动的真实盈利能力。[84]管理者可以据此削减实施不同活动所需的资源，使资源更加富有成效，并以更低的成本获取它们，或者提高那些耗费了大量资源的产品的价格。作业成本法的贡献在于将管理层的注意力从使用单一的劳动力或材料进行完全成本的分摊，转移到获悉支持单个产品、消费者和其他实体的真实成本。



附录
索尼克的营销计划与实践

营销计划：导论

作为营销者，你必须拥有一份完善的营销计划，为你的品牌、产品或公司提供方向和焦点。在制定了详细的计划之后，企业往往会为如下工作做好充分准备：推出创新性的新产品或提高面向现有客户的销售额。非营利组织也需要利用营销计划来指导资金筹募和扩大服务。即使是政府机构往往也离不开营销计划，例如它们利用营销计划建立公众正确的营养意识和推动区域旅游项目。

□ 营销计划的目标和内容

与商业计划相比，营销计划的范围较窄。商业计划往往要描述整个组织的任务、目标、战略和资源分配。营销计划则关注如何通过营销战略和营销策略来实现组织的战略目标，而且营销计划工作往往是从顾客开始的。当然，营销计划也与组织中其他部门的计划密切相关。假设某项营销计划的目标是每年销售 20 万件产品，那么生产部门就必须努力生产出这么多产品以供销售，财务部门必须筹措资金来提供所需费用，人力资源部门必须为员工的招聘和培训做好准备等。因此，如果没有相应水平的组织支持和组织资源，任何营销计划都难以获得成功。

虽然营销计划的长度和格式会因公司的不同而存在差异，但几乎所有的营销计划都会包括本书第 2 章所描述的内容。小型企业的营销计划较短，并且正式程度不高。而大公司往往要求高度结构化的营销计划。为了能够为实施过程提供有效的指导，还必须对营销计划的各个部分进行详细的阐述。有时，公司会把营销计划发布到内部网上，这样位于不同地区的管理人员和员工就可以查阅营销计划的特定章节，共同对营销计划的内容做出补充或调整。

□ 调研的角色

为了推出创新性产品、成功的战略和行动方案，营销者还必须获取有关环境、竞争对手和所选择目标市场的最新信息。因此，内部数据分析往往是评估当前营销环境的起点，再辅之以必要的营销情报和市场调研，以便对总体市场、竞争对手、关键问题、威胁和机会有更深刻的了解和认识。在实施营销计划时，营销者也可以利用调研来获取计划实施的具体进展，并在结果不尽如人意的地方进行改进。

最后，营销调研也有助于营销者深入地了解顾客的需求、期望、感知、满意度和忠诚度。这种对顾客的深入了解使企业能做出更科学的市场细分、目标市场选择和定位决策，从而为竞争优势的构建奠定基础。所以，营销计划应该概述市场调研应该怎样开展，以及什么时间、以何种方式应用调研的结果。

□ 关系的角色

尽管营销计划展示了公司将如何建立和保持有利可图的顾客关系，但也会对内部与外部的关系产生影响。首先，营销计划会对营销人员之间如何相互合作以及如何与其他部门之间相互协作交付价值并使顾客满意产生影响。其次，营销计划也会对公司与供应商、分销商和合作伙伴为实现计划目标而共同努力的合作方式产生影响。最后，营销计划也会对公司与其他利益相关者的关系产生影响，其中包括与政府监管部门、媒体和整个社区的关系。以上这些关系都是组织获得成功所必需的，也都是在制定营销计划时必须考虑的因素。

□ 从营销计划到营销行动

对于大多数公司而言，虽然有些营销计划可能涵盖更长的时间，但一般都会制定年度营销计划。营销者在进行营销之前从事营销计划工作，以便争取更多的时间来进行营销调研、营销分析、管理评价和部门协调。然后，在每项行动方案开始后，营销者又会密切监控具体的实施过程与结果，对偏离计划目标的事项进行调查，并在必要时采取矫正措施。有些营销者也会制定出应急计划来应对可能出现的紧急情况。由于环境变化总是不可避免的，而且有些环境变化是不可预测的，因此营销者必须做好随时更新或调整营销计划的准备。

出于有效实施与控制的考虑，营销计划还应该能够衡量目标的实现程度。在实践中，管理人员运用预算、日程规划和营销测量指标来监测和评估所取得的成果。预算可以让管理人员对某个时期的计划费用与实际费用进行比较，日程规划可以让管理人员了解完成任务的计划时间和实际时间，营销测量指标可以让管理人员追踪营销活动的实际效果，从而进一步确定公司的整体运营活动是否朝着有利于目标实现的方向发展。

■ 索尼克的营销计划案例

本部分将展示一个营销计划的案例：索尼克公司（Sonic）的营销计划。索尼

克是一家虚拟的成立不久的公司。该公司所提供的第一款产品是索尼克 1000——一部最先进的多媒体智能手机。由于智能手机都具有通信和娱乐功能，索尼克将会与苹果、黑莓、摩托罗拉、诺基亚、三星以及其他强大的竞争对手在快速变化的市场上展开激烈竞争。下文括号中的楷体字部分阐明了营销计划的每个部分应该包括的内容。

1.0 执行纲要

*（本部分将概括市场机会、营销战略以及营销与财务目标，以便高层管理人员了解并批准营销计划。）*索尼克公司准备在成熟的市场上新推出一款先进的多媒体手机——索尼克 1000。该产品可以与其他类型的智能手机展开强有力的竞争，因为该产品把许多高级属性和功能以独特的方式结合起来，并且具有有竞争力的增值价格。利用消费者对这种具有通信、组织和娱乐功能的手机设备越来越大的兴趣（这种手机功能强大且消费者能负担得起），公司把目标定在了消费者市场和组织市场的特定领域。

该营销计划所确定的主要营销目标是：第一年在美国市场达到 1%的市场份额，也就是达到 80 万部的销售量。主要财务目标是在第一年实现 2 亿美元的销售收入，并把第一年的损失控制在 4 000 万美元之下，力争在第二年初达到盈亏平衡。

2.0 情境分析

*（本部分对市场和公司为目标市场提供服务的能力和竞争情况进行综合分析。）*索尼克公司创立已经有一年半了，其两个知名的创始人都有着电信业的从业经验。现在，该公司想要进入竞争激烈的智能手机市场。无论在个人使用还是专业应用方面，多功能手机都变得越来越流行，2010 年智能手机的销售量就达到了 3.2 亿部。随着技术的发展、产业集中化的持续和价格压力造成的利润侵蚀，竞争越来越激烈。帕姆公司是一家掌上电脑（PDA）领先企业，它也是几家强大的竞争对手之一，这些竞争对手在适应智能手机市场挑战方面显得力不从心。为了在这个动态的市场上获得一定份额，索尼克公司必须认真地识别出特定的目标市场，了解各自的属性需求，并为下一代产品的研发做好准备，以维持当前的品牌活力和品牌价值。

2.1 市场概要

*（市场概要包括规模、需求、成长和趋势的有关信息，并详细描述各个目标市场，以便为后面所涉及的营销战略和营销方案提供背景信息。）*索尼克公司选择的市场既包括个人消费者也包括组织用户，他们都偏好运用一种功能强大的设备来完成通信、信息存储与交换、组织和娱乐活动。在第一年中，该公司识别的目标市场包括专业人士、公司、学生、企业家和医疗用户。图表 A—1 描述了索尼克 1000 是如何以一种成本有效的方式满足个人消费者和组织用户基本需求的。该产品附加的通信和娱乐功能能够增加该产品对顾客的吸引力。

图表 A—1　　顾客需求以及相应的索尼克智能手机的属性/功能

目标细分市场	顾客需求	相应的属性/功能
专业人士（消费者市场）	● 保持联系	● 无线电子邮件，以便在任何地方都可以便利地收发信息；在任何地方都具有语音通信功能的移动电话
学生（消费者市场）	● 记录信息 ● 在不用携带许多小配件的情况下完成多种功能 ● 展示自己的风格与个性	● 非手工记录的语音识别功能 ● 与许多应用和附属设备兼容，它们具有便利性和成本有效性 ● 具有不同颜色与模式的模板，用户可以自己设定某种时尚效果
公司用户（组织市场）	● 不停地输入和获取关键数据 ● 用于专门的任务	● 与应用广泛的其他软件兼容 ● 具有定制化功能，以适合不同的公司任务与网络
企业家（组织市场）	● 对联系方式和日常安排进行组织和提取	● 非手动、无线接入的日历和地址簿，以方便查找约定或联系人
医疗用户（组织市场）	● 更新、接入和交换医疗记录	● 非手动、无线记录和交换信息，以减少书面工作并提高生产效率

智能手机采购者有许多不同的操作系统可以选择。销量最大的智能手机操作系统是塞班（Symbian），与之相比较小的竞争对手还包括安卓、黑莓操作系统、iOS和 Windows 手机操作系统。而其中一些操作系统（如安卓、iOS）是基于 Linux 和 Unix 平台的。索尼克使用的就是基于 Linux 平台的系统，因为 Linux 在防止病毒和黑客入侵方面具有较好的表现。同时，考虑到存储容量（硬盘和闪存）也是产品的一个期望属性，索尼克在它推出的第一代产品中包含了 64G 的高速硬盘，并且还可以扩充。虽然性能水平在不断提高，但技术成本却在不断下降，这使增值价格型智能手机产品受到了已经拥有老款智能手机的消费者和组织用户的青睐，他们希望升级到更新、更高端的多功能产品。

2.2　优势、劣势、机会与威胁分析

索尼克具有几大优势，而主要劣势是品牌知名度不高、没有鲜明的品牌形象。对于索尼克而言，主要的机会是市场对多功能通信、组织和娱乐设备的需求。这类设备成本低，并能为顾客带来许多价值利益。但是索尼克也面临越来越激烈的竞争和降价压力等威胁。

优势。（优势是有助于公司实现其目标的内部能力。）索尼克可以充分发挥以下三大优势：

1. 创新性产品。索尼克 1000 把多种功能结合在一起，使其具有广泛的通信能力和高质量数字视频/音乐/电视节目存储/回放等功能。
2. 安全。索尼克智能手机使用了基于 Linux 平台的操作系统，这使得该产品在防止病毒和黑客入侵方面具有良好的表现，从而避免了数据的盗用与丢失。
3. 价格。索尼克智能手机比竞争对手的产品便宜，并且没有一款竞争对手的产品可以提供同样的功能组合，这使索尼克在面对价格敏感型顾客时具有强大的优势。

劣势。（*劣势是有碍于公司实现其目标的内部因素。*）索尼克在进入智能手机市场时，竞争对手的市场都已经稳固了。当然，这使索尼克公司能够看到其他企业的成功与失败之处，这也是该公司的优势。索尼克有以下两大劣势：

1. 品牌知名度不高。索尼克还没有建立起知名的品牌或形象，而诸如三星、苹果、摩托罗拉和其他竞争对手都具有强大的品牌识别优势。对此，索尼克可以通过积极推广来加以克服。
2. 单位产品重量较大、较厚。由于索尼克 1000 整合了许多通信和多媒体功能，该产品比大多数竞争产品要稍微厚重一些。为了克服这一劣势，索尼克将会强调其产品两大竞争优势——给客户带来的利益和增值价格。

机会。（*机会是购买者有需求或感兴趣的领域，公司在这些领域中活动可以获得盈利。*）索尼克可以充分利用以下两大市场机会：

1. 提高对具有多种通信功能的先进多媒体设备的需求。市场对多媒体、多功能设备的需求正在迅速增长。在公共、工作和教育使用中，智能手机已经相当普及。事实上，那些购买了最基本款产品的用户也开始考虑升级换代了。
2. 更低的技术成本。现在可以用更低的成本来实现更好的技术。这样一来，索尼克就可以把一些高级功能整合在一起，并收取相对较低的价格，即增值价格，而公司仍然可以获得可观的利润。

威胁。（*威胁是不利的趋势或发展导致的挑战，它可能使利润或销售量下降。*）在推出索尼克 1000 时，公司主要面临以下三大威胁：

1. 日益激烈的竞争。越来越多的公司开始提供一些具有整合功能和属性的产品，只是它们所提供产品的功能不像索尼克公司的那么多。因此，索尼克的营销传播必须强调其产品与竞争产品的差异和有竞争力的增值价格。
2. 降价的压力。日益激烈的竞争和市场份额战略促使智能手机的价格不断下降。尽管智能手机市场毛利水平较低，但在第二年达到盈亏平衡这一目标还是具有现实性的。
3. 日益缩短的产品生命周期。与其他技术产品相比，智能手机很快就步入产品生命周期的成熟阶段。由于产品生命周期不断缩短，因此索尼克公司计划在推出索尼克 1000 之后第二年推出以媒体为导向的第二代产品。

2.3 竞争

（*本部分识别主要的竞争对手，描述竞争对手的市场地位及其战略。*）许多新的设计优良的多功能智能手机的出现（包括 iPhone）导致了日益激烈的市场竞争。竞争者都在持续不断地为产品增加新的功能和制定更具有竞争力的产品价格。主要竞争对手包括：

- 摩托罗拉。摩托罗拉成功进入手机销售市场已经很长时间了，它的锋锐翻盖手机在全世界范围内销售量达到上千万部。为了跟上竞争步伐，该公司这几年也一直在努力。
- 苹果。苹果公司的 iPhone 是一款 3.5 英寸彩色屏幕的智能手机，它在设计过程中考虑了娱乐爱好者的需求。该产品具有音乐、视频、上网、日历和联系人管理等功能。最初，苹果只与 AT&T 公司达成了合作关系，在进入市

场 2 个月后把价格降低到 399 美元，以加速市场渗透。

- RIM。RIM 公司制造轻便的黑莓无线手机和掌上电脑产品，该产品在企业用户中非常流行。RIM 公司的持续创新和强大的顾客支持强化了其在市场上的竞争地位，成功地推出越来越多的手机和掌上电脑产品。
- 三星。无论在价格、样式还是功能上，三星都是一个强大的竞争对手。该公司向个体消费者和组织市场用户提供各种各样的智能手机和超便携式计算机。其中，有些智能手机是面向特定电信运营商的，有些则是"开放的"，可用于任何兼容的通信网络。
- 诺基亚。在可能存在的每一个手机市场，诺基亚都是一个经验丰富的强大对手。作为早期智能手机的生产商之一，它也积极地加入了智能手机市场。

尽管存在强大的竞争对手，索尼克仍然刻画出了一种明确品牌形象，并在目标细分市场上获得了品牌认知。该公司先进的、整合众多功能的产品和低廉的价格是在竞争优势中的一个重要差异点。公司的第二代产品将具有更强的多媒体导向，以便在具有强大品牌认知的细分市场上更好地吸引目标顾客。图表 A—2 描述了一系列竞争产品及其价格。

图表 A—2　　所选择的智能手机产品及其价格

	三星 Galaxy S-Captivate	苹果 iPhone 4	摩托罗拉 Droid Pro	诺基亚 N900	黑莓 Storm 2 9550
容量	32G 存储卡	32G 闪存	最高支持 32G 安全数码卡 (SD)	最高 32G 手机内存和 15G 安全数码卡	16M 手机内存 2G 多媒体卡 (MMC)
显示屏	WVGA 4 英寸触摸屏	3.5 英寸宽屏多点触摸屏（视网膜显示屏）	HGVA 3.1 英寸触摸屏	WVGA 3.5 英寸触摸屏	3.2 英寸触摸屏
摄像头	自动对焦 500 万像素 4 倍数码变焦 支持视频格式 MPEG4，AAC，AAC+，H.263，H.264 视频流	变焦 500 万像素 VGA 质量照片 LED 闪光灯 视频录制 地理标记	自动对焦 500 万像素 数码变焦 LED 闪光灯 图像编辑工具	按键自动对焦 500 万像素 2 个 LED 闪光灯 图像编辑工具 地理标记	自动对焦 320 万像素 2 倍数码变焦 图像稳定 视频录制
价格	449～599 美元	723 美元 199 美元 16G 299 美元 32G	449～489 美元	349 美元	349 美元

2.4 产品供应物

（本部分内容将概括公司不同产品的主要功能。）

- 免提功能的语音识别。
- 一系列的应用程序。
- 完善的组织功能，包括日历、地址簿和同步。
- 数字音乐、视频、电视节目录制、无线下载和实时回放。
- 无线网络和电子邮件、短信和即时消息。

- 4 英寸高质量彩色触屏。
- 64G 高速硬盘和扩充插槽。
- 集成 1 200 万像素摄像头，具有闪光灯和照片编辑/分享工具。

该公司的第一年销售收入计划是 2 亿美元，依据是以 250 美元一部的批发价销售 80 万部索尼克 1000。第二年的产品将是索尼克全媒体 2000，这个产品将更加强调多媒体通信、网络和娱乐功能。索尼克全媒体 2000 将包括索尼克 1000 的所有功能，并新增以下功能：

- 内置视频播放器，可以与其他设备分享音乐、视频和电视文件。
- 网络摄像头，实时拍摄视频并上传到主流视频网站。
- 语音命令接入功能，接入主流社交网站。

2.5 分销

（本部分内容描述了分销的各个销售渠道，并介绍了新的发展和趋势。）索尼克品牌的产品将在美国排名前 50 位的市场上通过零售商网络进行分销。其中最重要的渠道合作伙伴包括：

- 大型办公用品超市。马克斯商店（Office Max）、欧迪办公和史泰博将在自己的店铺、目录和网上销售索尼克的商品。
- 计算机商店。CompUSA 公司和其他独立的计算机零售商都会销售索尼克的商品。
- 电子产品专卖店。百思买将在店铺、网上和媒体广告中宣传和销售索尼克智能手机。
- 在线零售商。亚马逊公司也会销售索尼克智能手机，并在产品引入阶段把索尼克产品放在主页的显要位置上（收取一定的促销费用）。

分销活动最初只在美国市场进行，并提供适当的促销支持。随后，索尼克公司计划扩张到加拿大市场和其他市场。

3.0 营销战略

3.1 目标

（目标的描述应该具体，以便管理人员可以随时了解进展情况，并在必要时采取矫正措施。）索尼克已经为进入市场的第一年和第二年设定了大胆的、可能实现的目标。

- 第一年目标。在美国智能手机市场达到 1%的占有率，销售 80 万部产品。
- 第二年目标。索尼克 1000 可以实现盈亏平衡，并推出第二代产品。

3.2 目标市场

（所有营销战略都是从市场细分、目标市场选择和定位开始的。）索尼克公司的战略是基于产品差异进行定位的。索尼克 1000 的主要目标顾客是中高收入的专业人士，他们需要一种全装备的设备来协调繁忙的日程安排、与家人和同事保

持联系，并可以在路上进行娱乐。其次，该产品的另外一个目标顾客群体是高中生、大学生和研究生，他们需要一种多媒体的双模式设备。这一细分市场可以用年龄（16～30 岁）或受教育程度来统计。索尼克全媒体 2000 的目标顾客主要是十几岁和二十几岁的年轻人，他们需要具有能够支持其社交网络和娱乐媒体消费性能的多媒体设备。

对于索尼克 1000 而言，主要的目标消费者是中等规模的企业和大型企业，它们希望管理人员和员工能够保持联系，并当他们不在办公室的时候也能输入或获取一些关键数据。这一细分市场包括年销售收入超过 2 500 万美元的企业和拥有 100 名以上员工的企业。细分市场的第二个目标是企业家和小企业主。当然，目标顾客还包括希望更新或获取病人医疗记录的医疗用户。

在营销组合战略中，每一项战略都突出地把索尼克产品的差异化信息传递给不同的目标细分市场。

3.3　定位

*（定位明确地体现了品牌、利益、差异点和产品或产品线的评价（等值）。）*为了突出产品的差异性，索尼克公司把自己的智能手机定位成万能的、便利的增值型产品，适合个人和专业人士使用。在营销过程中，将重点强调索尼克 1000 的差异化性能，如增值的多模式通信、娱乐和信息处理能力。

3.4　战略

产品战略。*（产品战略包括产品组合、产品线、品牌、包装、标签和担保等方面的决策。）*索尼克 1000 包括了在前面产品评价部分所描述的全部性能，并提供为期一年的质量担保。索尼克公司计划在第二年建立自己的索尼克品牌后推出新产品——索尼克全媒体 2000。同时，索尼克品牌和标识（索尼克独特的黄色闪电）会在产品包装以及所有的营销活动中出现。

定价战略。*（定价战略包括设定初始价格，根据机会和竞争来调整价格的决策。）*索尼克 1000 在引入市场时的批发价为 250 美元，零售价为 300 美元左右。在索尼克全媒体 2000 进入产品线之后，索尼克公司计划把索尼克 1000 的价格降低，而索尼克全媒体 2000 的批发价定为 350 美元。这样的价格反映出如下战略：(1) 吸引理想的渠道伙伴；(2) 从成熟的竞争对手处夺取市场份额。

分销战略。*（分销战略包括渠道关系的选择和管理，以便向顾客交付价值。）*索尼克的渠道战略是使用选择性分销，通过著名的商店和在线零售商来销售其智能手机产品。在第一年中，索尼克公司计划不断增加渠道伙伴的数量，直到覆盖美国所有的主要市场，并通过主要的电子产品目录和网站来销售自己的产品。同时，公司也将对大型运营商（威瑞森无线公司）的移动电话商店进行分销的可能性调查。为了给渠道伙伴提供支持，索尼克将提供产品展示、详细的使用说明材料、彩色图片和产品功能演示。最后，索尼克公司还计划为大量订购的零售商提供专门的付款条件。

营销传播战略。*（营销传播战略包括与目标顾客和渠道伙伴进行沟通的所有努力。）*通过把所有媒体的全部信息整合起来，索尼克公司还可以进一步提高品牌的知名度，并突出其产品的主要差异。媒体消费模式的研究结果可以帮助索尼

克的广告代理在产品推出之前和推出过程中选择合适的媒体和时机，并与潜在顾客进行有效的沟通。此后，则是有规律地进行广告宣传，以便维持品牌的知名度和向顾客传递各类差异化的信息。上述代理也要对公共关系进行协调，帮助构建强大的索尼克品牌和支持差异化信息。为了充分散布信息，索尼克计划在网站上发起一个用户制作视频大赛。采用推式策略来吸引、保留和激励渠道伙伴，索尼克还计划使用商业促销和个人销售两种方法。在索尼克品牌在市场上站稳脚跟之前，索尼克的营销传播都会鼓励潜在消费者通过渠道伙伴进行购买，而不是直接从网上购买。

3.5 市场营销组合

（*市场营销组合包括对产品、定价、分销和营销传播战略提供支持的策略与活动。*）索尼克 1000 将于 2 月份引入市场。下面是为了实现预期目标而在最初的 6 个月中采取的具体行动方案。

- 1 月。索尼克公司启动预算 20 万美元的商业促销活动，积极参与商业展会，以便引导和教育经销商，并为 2 月的产品推出寻求渠道支持。同时，索尼克也将向特定人群赠送样品来进行口碑营销，这些人包括：产品评论员、意见领袖、有影响力的博主和名人。经过培训的工作人员将会与大型连锁零售终端的销售人员密切合作，向目标顾客讲解索尼克 1000 的功能、属性和优势。
- 2 月。索尼克公司开始面向目标消费者和专业人士进行印刷、广播、在线广告宣传活动。该宣传活动将展示索尼克智能手机的功能，并强调这个功能强大的手持设备带来的便利性。对于这个多媒体宣传活动，还将有购买点标志的宣传以及在线广告与视频体验。
- 3 月。随着多媒体广告宣传的深入，索尼克公司还将推出消费者促销活动，例如网络视频大赛，让消费者展示索尼克产品创新的、不同寻常的使用方式。同时，索尼克也将开展新的购物点产品展示活动，来为零售商提供进一步支持。（*方案需要与其他部门的资源和行动相配合，以提高每个产品的消费者价值。*）
- 4 月。索尼克公司将推出商业销售竞赛，为那些在 4 周内销售最多数量的索尼克智能手机的销售人员和零售组织颁奖。
- 5 月。索尼克公司打算在全球范围内展开新一轮的广告宣传活动。其中，广播广告会通过名人来强调索尼克智能手机的卓越性能，例如发出呼叫、发送电子邮件、播放音乐或视频等。独具风格的印刷广告和在线广告将进一步使手持索尼克智能手机的名人具体化、形象化。而且公司还计划在第二年的产品投放时继续使用这种宣传方式。
- 6 月。索尼克公司将在其广播广告宣传活动中增加新的旁白宣传语，把索尼克 1000 当作毕业礼物促销。它还计划在每半年举行一次的电子产品商业展览会上进行产品展示，并向零售商提供新的竞争产品宣传单，以推动其产品的市场销售。此外，索尼克还会对顾客满意调研的结果进行分析，以便在未来的营销活动和产品开发中加以应用。

3.6 营销调研

（本部分将阐述营销调研对营销活动的制定、实施、评价以及营销战略所起的积极作用。）通过调研，公司可以识别出目标市场所重视产品的具体功能和属性。市场测试、市场调查和焦点小组的反馈结果能够对开发和调整索尼克全媒体 2000 有所帮助。索尼克公司会测量和分析顾客对竞争品牌和产品的态度。另外，品牌认知度调研也有助于公司判断广告宣传信息和广告媒体的效果和效能。最后，索尼克公司还通过顾客满意度调研来了解整个市场的反应。

4.0 财务方面

（财务包括营销计划的费用、日程安排、运营、实施的预算和预测。）索尼克公司预计第一年来自索尼克 1000 的总销售收入将达到 2 亿美元，依据是以平均 250 美元一部的批发价销售 80 万部产品，其中每单位产品变动成本是 150 美元。公司还预测第一年的损失可能达到 4 000 万美元。通过盈亏平衡分析可以得到：在第二年索尼克 1000 的销量超过 26.75 万部的时候，公司会开始盈利。在上述计算过程中，索尼克还假设每部产品的批发价格是 250 美元，产品变动成本是 150 美元，第一年固定成本估计为 2 675 万美元。于是，盈亏平衡的计算为：

$$\frac{26\ 750\ 000}{250-150}=267\ 500\text{（部）}$$

5.0 控制方面

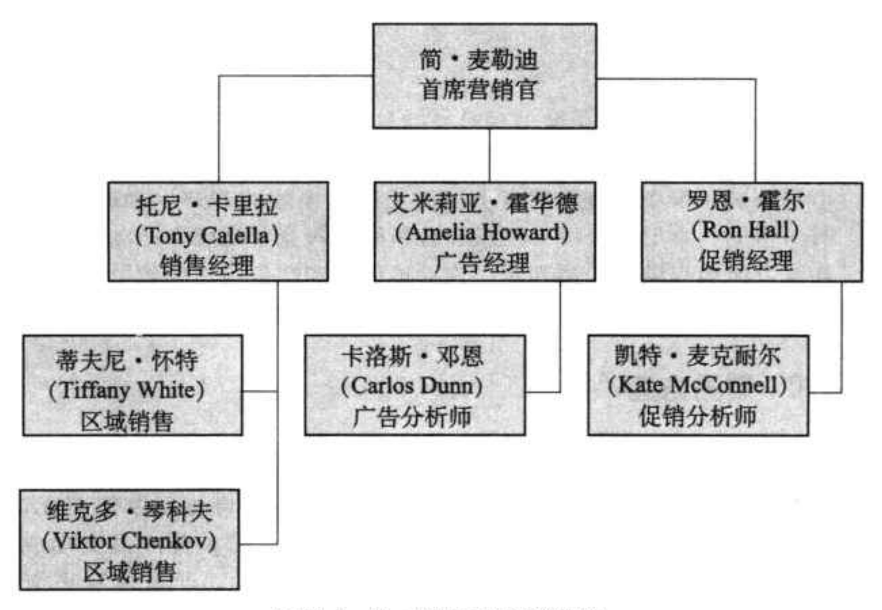
（控制能够帮助管理人员测量绩效、识别问题或处理需要被矫正的偏差。）在实施和组织营销活动的整个过程中，都要进行控制。

5.1 实施

索尼克将采取严格的控制措施，密切监控产品质量和顾客的服务满意度。这将能使企业对可能出现的任何问题做出迅速的反应。此外，还可以监控早期预警信号以及时发现可能出现的偏离，这些信号包括月度销售额（按细分市场和渠道统计）和月度费用指标。

5.2 营销组织

（营销部门的结构可以同本案例中一样用功能进行划分，也可用地域、产品、客户或这些的组合进行划分。）简·麦勒迪（Jane Melody）是索尼克公司的首席营销官，她负责整个公司的全部营销活动。图表 A—3 概括了由 8 个人构成的营销组织结构。索尼克还聘请了世界营销公司（Worldwide Marketing）来实施全国营销活动、面向组织客户和个人消费者的促销活动以及协调公共关系。



图表 A—3　索尼克的营销组织

索尼克营销计划的章节分布[1]

□ 第 2 章

假设你是索尼克公司首席营销官简·麦勒迪的一名助理，你从简·麦勒迪那里接受了一项任务：为高层管理者起草一份使命陈述。使命陈述应该包括公司经营活动的竞争领域和合适的竞争战略建议。运用你的营销知识、已经掌握的索尼克公司的相关信息，以及图书馆和网络资源回答以下问题：

- 索尼克公司的使命是什么？
- 索尼克公司应该在怎样的竞争领域（产业、产品与应用、竞争力、细分市场、纵向和地区范围）展开经营活动？
- 对于波特提出的三种通用竞争策略，索尼克公司在制定总体战略时应该选择遵循哪一种？

通过老师的指导，在书面营销计划书中写下自己的答案和支持信息，或在营销计划专业软件（Marketing Plan Pro）中记录自己的答案。

□ 第 3 章

简·麦勒迪让你对索尼克公司的外部环境进行分析，以找到那些可能会对索尼克 1000 的成败产生影响的新机会或威胁的早期预警信号。利用网络或图书馆资源（或二者都用），回答下面有关宏观环境的三个关键问题：

- 哪些人口统计因素的变化可能影响索尼克的目标细分市场？
- 什么样的经济趋势可能会影响索尼克目标细分市场中的购买行为？

● 快速的技术变革可能会如何改变索尼克公司的竞争环境？

请在书面营销计划书中的适当位置写下以上问题的答案，或在营销计划专业软件中记录自己的答案。

□ 第4章

下一项任务是思考营销调研是怎样为营销战略提供支持的。简·麦勒迪要求你提供有关索尼克公司如何测量其营销计划实施绩效的指标。此时，需要回答以下三个问题：

● 为了对其营销战略提供支持，索尼克公司需要什么样的调查数据、小组访谈数据、观察数据、行为数据或实验数据？需要利用市场调研明确地了解索尼克需要解决的问题。
● 在哪里可以找到未来两年里对智能手机产品的总需求量的二手信息？请至少指出两个信息来源——线上或线下的，并说明如何从这些信息来源中提取所需要的信息，所提取的信息对索尼克公司的营销计划工作有何帮助。
● 为索尼克公司提供三项具体的营销绩效指标，用来确定营销活动效果和效率。

请在书面营销计划书中的合适位置写下以上问题的答案，或在营销计划专业软件中记录自己的答案。

□ 第5章

索尼克公司已经决定关注顾客满意度，作为在激烈竞争环境中鼓励品牌忠诚的一种方法。在这个前提下，请你继续制定索尼克的营销计划，分析以下三个具体问题：

● 索尼克公司应该如何监测顾客的满意度？监测频率是多少？
● 是否建议索尼克公司采用客户净推介法？请阐述自己的理由。
● 索尼克公司应该对哪个顾客接触点给予特别的关注？为什么？

在索尼克公司所设定的目标和当前环境下，思考对以上问题的回答。然后在书面营销计划书中的合适位置写下以上问题的答案，或在营销计划专业软件中记录自己的答案。

□ 第6章

你还负责对索尼克智能手机的消费者市场进行调研和分析。回顾一下你已经得到的公司的当前形势和宏观环境的信息，特别是目标市场的信息，然后回答下列有关市场和消费者行为的问题：

● 有哪些文化因素、社会因素和个人因素可能会对消费者购买智能手机的行为产生重要影响？哪些研究工具将帮助你更好地了解对消费者的态度和行为的影响？
● 索尼克公司的营销计划应该重点强调哪些方面的消费者行为？为什么？
● 在索尼克公司的营销计划中，需要在消费者购买过程的各个阶段执行哪些营销活动？

在对以上几个方面的消费者行为进行分析后，请思考对索尼克支持智能手机投入市场的营销努力的启示。最后，在书面营销计划书中写下自己的研究结果和结论，或在营销计划专业软件中记录自己的答案。

□ 第 7 章

你已经了解了索尼克智能手机的组织市场情况。简 · 麦勒迪把这一市场界定为那些希望员工彼此之间保持联系并且希望可以在任何地方都能够录入或获取信息的大中型公司。根据自己对索尼克公司当前的营销环境和组织市场的了解，回答下列三个问题：

- 哪些类型的企业看起来符合简 · 麦勒迪对目标市场的界定？怎样才能调查出这些企业的员工人数，并找到有关这类企业的其他数据呢？
- 对于这些企业而言，购买索尼克智能手机产品属于哪种类型的购买？谁会参与并影响这类购买行为？
- 企业用户对智能手机产品的需求是缺乏弹性的吗？这对索尼克的营销计划有何启示？

你对上述问题的回答将会对索尼克公司面向目标组织市场的营销活动方案产生影响。请花几分钟的时间在书面营销计划书中写下自己的观点，或在营销计划专业软件中记录自己的答案。

□ 第 8 章

识别出合适的细分市场并选择目标市场，对任何营销计划的成功都是至关重要的。作为简 · 麦勒迪的助理，你需要负责市场的细分和选择目标市场。回顾一下之前获得的市场信息、消费者行为的数据和竞争对手的详细信息，回答以下问题：

- 索尼克公司在对消费者市场和组织市场进行市场细分时，应该利用哪些变量作为市场细分变量？
- 索尼克公司应该如何评价每个细分市场的吸引力？索尼克公司应该聚焦于一个消费者细分市场或组织细分市场，还是应该选择多个细分市场？为什么？
- 索尼克公司应该追求全面的市场覆盖、市场专业化、产品专业化、选择性专业化，还是集中的单一市场战略呢？为什么？

接着，思考一下你对细分市场和目标市场的决策将对索尼克的营销努力产生怎样的影响。基于老师的指导，在书面营销计划书中概述出你的结论，或在营销计划专业软件中记录自己的答案。

□ 第 9 章

索尼克是一个先前并无任何品牌联想的新品牌。这就意味着它将面临许多市场机会和挑战。以下有三个对索尼克公司营销计划很重要的品牌资产问题，简 · 麦勒迪让你负责对这些问题提出管理建议：

- 为了使索尼克品牌与竞争品牌相区别，哪些品牌要素是最有用的？
- 索尼克公司可以将它的新智能手机的品牌承诺概括为什么？
- 索尼克公司应该为第二种产品启用新的品牌名称，还是保留索尼克的名称？

在回答上述问题的时候，请确保自己的品牌观点对于索尼克公司的目标市场和竞争状况而言是合适的。然后，在书面营销计划书中写下自己的观点，或在营销计划专业软件中记录自己的答案。

□ 第10章

与之前一样，你正在与简·麦勒迪一起制定有关推出新的智能手机产品的营销计划。接下来，你需要关注索尼克的定位与产品生命周期战略。请回答以下三个具体问题：

- 用一两句话回答该问题：对于索尼克1000智能手机而言，合适的定位是什么？
- 获悉索尼克智能手机所处的产品生命周期阶段，对定价、促销和分销策略有什么启示和帮助？
- 智能手机市场正处于哪一个发展阶段？这对索尼克公司的营销计划有何启示？

在书面营销计划书中写下自己的观点，或在营销计划专业软件中记录自己的答案。需要注意那些为了确定在推出索尼克1000之后应该如何继续下去你可能需要进行的任何额外的调研。

□ 第11章

这是一个充满竞争的成熟产业，竞争者具有相对较高的品牌识别和强大的市场定位，而索尼克公司仅仅是一个新的进入者。请利用调研和自己的知识，回答下列与如何应对竞争对手有关的三个问题，这些问题将影响公司成功推出第一种产品的能力：

- 你会运用哪些因素来确定索尼克的战略组合？
- 索尼克公司应该选择进攻哪类竞争对手，基于优劣、远近，还是好坏等因素？在智能手机市场中，上述选择为什么是恰当的？
- 作为一家新创立的公司，索尼克公司推出第一种新产品时哪些竞争战略是最为有效的战略？

然后，再花一些时间分析一下索尼克公司的竞争战略会对其营销战略和策略产生怎样的影响？最后，在书面营销计划书中写下自己的观点，或在营销计划专业软件中记录自己的答案。

□ 第12章

在新产品投放过程中，涉及了一系列有关产品战略的决策，如差异化、要素品牌、包装、标签和担保等。下一项任务就是回答下列有关产品战略的三个问题：

- 为将索尼克的产品与竞争对手区分，哪些方面的差异化是最有价值的？
- 与基于其他操作系统的智能手机产品相比，索尼克公司应该使用要素品牌战略来突出其基于Linux平台的操作系统的安全性吗？
- 索尼克公司应该如何利用包装和标签来支持它的品牌形象，并帮助渠道伙伴更有效地销售智能手机？

回答完上述问题之后，请在书面营销计划书中写下自己的观点，或在营销计划专业软件中记录自己的答案。

□ 第13章

你正在为索尼克公司的新智能手机产品制定顾客支持服务战略。请先回顾一下索尼克公司的目标市场及其需求，并思考索尼克公司的竞争对手提供了什么。然后回到以下三个与服务设计与管理相关的问题：

- 智能手机的购买者可能希望和需要获得哪些支持服务？
- 索尼克公司应该如何管理感知服务与期望服务之间的差距，以使顾客满意？
- 索尼克公司必须做出怎样的售后服务安排？这些安排会对顾客满意度产生怎样的影响？

然后，思考一下上述服务战略将会如何支持索尼克的整体营销努力。概括一下自己的建议，并在书面营销计划书中写下自己的观点，或在营销计划专业软件中记录自己的答案。

□ 第14章

你负责为索尼克明年早期推出的新产品制定价格战略。首先回顾一下前面所准备的SWOT分析、索尼克的竞争环境、目标市场选择战略和产品定位战略。然后继续制定营销计划，并回答下列问题：

- 索尼克公司的主要价格目标应该是什么？请给出自己的理由。
- 智能手机的购买者会对价格敏感吗？这对价格决策有何启示？
- 索尼克公司应该在营销计划中包括哪些价格调整措施（折扣、折让、促销性定价）？

对于这些问题的答案先做下笔记，再结合指导教师的意见，将其写入营销计划书或者记录在营销计划支持软件中。

□ 第15章

在索尼克公司，你被要求为新的索尼克1000智能手机产品构建营销渠道系统。根据你对整合营销渠道设计与管理的了解，回答以下三个问题：

- 你是否赞同简·麦勒迪对新产品采用“推进战略”的决策？请说明你的理由。
- 对于索尼克公司的目标消费者市场和组织市场而言，渠道层次为多少比较合适？
- 在决定渠道成员的数量时，索尼克公司应该使用排他性、选择性还是密集性的分销战略？为什么？

请确保上述有关营销渠道的想法与产品定位相符，而且与既定的目标保持一致。在书面营销计划书中记录下自己的观点，或在营销计划专业软件中记录自己的答案。

□ 第16章

在这一部分，你需要对索尼克第一种产品的中间商管理做出具体决策。请通过回答下列问题阐述自己的观点：

- 哪种类型的零售商最适合分销索尼克公司的智能手机产品？通过这些零售商分销产品具有哪些优势和劣势？
- 在索尼克公司的分销战略中，批发商扮演着什么样的角色？为什么？
- 在推出第一种智能手机产品时，索尼克公司应该考虑哪些“市场—物流”问题？

概括一下自己对零售、批发和物流的决策，并在书面营销计划书中写下自己的观点，或在营销计划专业软件中记录自己的答案。

□ 第17章

简·麦勒迪授权你负责为索尼克公司的新产品投放定制整合营销传播计划。回顾一下上述工作中收集的信息和做出的决策，然后回答下列三个问题：

- 在索尼克公司最初的传播活动中，最适合的传播目标是什么？
- 索尼克公司应该如何利用人际传播渠道来影响目标受众？
- 在索尼克公司把新产品投放到市场上6个月之后，你建议索尼克公司应该采用哪些传播工具？为什么？

请确保你所制定的营销传播计划能够对索尼克公司的整体营销努力有意义。现在，在教师的指导下将你的观点概述在书面营销计划书中，或在营销计划专业软件中记录自己的答案。

□ 第18章

在索尼克公司推出新产品的过程中，大众传播扮演着十分重要的角色。回顾之前的各项决策和当前环境（特别是竞争环境），回答下列有关营销传播战略的问题：

- 在索尼克公司开始使用消费者广告后，什么样的目标才是合适的？
- 在索尼克公司把新产品投放到市场上6个月之后，还应该继续进行消费者促销和商业销售促进吗？请说明你的理由。
- 简·麦勒迪希望你推荐一项可能适合新产品推广的事件赞助活动。你会推荐哪种类型的活动？应该为这个赞助活动设定怎样的目标呢？

请在营销计划书或者营销计划支持软件中记录下有关大众传播的观点。

□ 第19章

在新产品的推广过程中，索尼克公司还需要一项管理人际传播的战略。现在是考虑互动营销、口碑宣传和人员销售的时候了。在思考制定人际传播战略时，回答以下三个问题：

- 考虑到公司目标、大众传播安排和渠道决策，哪种形式的互动营销更适合索尼克公司的具体情况？

- 索尼克公司应该如何应用口碑来创造品牌知名度，并鼓励潜在顾客亲自惠顾商店来看看这款新智能手机？
- 索尼克公司是否需要构建一支直销队伍，或通过代理和外部代表来销售产品？

在对人际传播做出相关评论之前，先回顾一下之前做出的各项决策。将评论写入营销计划书或营销计划支持软件中。

□ 第 20 章

认识到智能手机市场很可能始终保持高度竞争这一事实，简 · 麦勒迪希望你能够思考一下索尼克公司如何能开发出超越智能手机市场的新产品。在你继续制定营销计划之前，回顾一下索尼克公司的竞争环境和市场条件，并完成以下工作：

- 列出三种以索尼克公司的优势为基础并体现出不同目标市场需求的新产品创意。索尼克公司应该采用怎样的标准来对这些创意进行筛选？
- 把最有吸引力的创意发展成为产品理念，并说明索尼克公司如何测试这个理念。有哪些特定的方面需要测试？
- 假设最有吸引力的创意很顺利地通过了测试，那么请为创意的推出制定营销战略，具体包括：描述目标市场、产品定位，估计销售情况、利润和第一年市场份额，制定渠道战略以及新产品投放的营销预算。如果可能，再估计一下索尼克公司的成本，并进行盈亏平衡分析。

在书面营销计划书中写下新产品开发的所有细节，或在营销计划专业软件中记录自己的决策内容。

□ 第 21 章

作为简 · 麦勒迪的助理，你需要研究如何在一年内向美国以外的市场推出索尼克 1000。为此，请回答下列几个与索尼克全球营销战略有关的问题：

- 作为一家新创立的企业，索尼克公司下一年应该以怎样的方式进入加拿大市场，是通过间接出口、直接出口、颁发许可证、合资，还是直接投资？那么进入其他市场呢？请说明你的理由。
- 如果索尼克公司开始在其他国家营销其智能手机产品，哪种国际产品战略最合适？为什么？
- 虽然有些零部件是在亚洲生产的，但是索尼克的智能手机最终将在墨西哥通过与当地厂商签订合约来进行组装。对原产国形象的感知可能会对你的营销建议产生怎样的影响？

在回答上述问题时，还必须思考这些全球营销问题是如何与索尼克公司的整体营销战略相匹配的。在书面营销计划书中写下自己的观点，或在营销计划专业软件中记录自己的答案。

□ 第 22 章

安排好营销计划剩下的部分后，你就为如何管理索尼克公司的各项营销活动提供建议做好了准备。简 · 麦勒迪希望你思考以下问题：

- 索尼克公司应该如何在整个组织范围内促进以顾客为焦点的营销和战略创新？
- 在索尼克公司的营销过程中，社会责任扮演着怎样的角色？
- 索尼克公司应该如何评估其营销活动？请为公司提供几个应该采取的具体措施。

请在书面营销计划书中写下自己的观点，或在营销计划专业软件中记录自己的答案，完成这项营销计划。最后，概括这项营销计划的重点，并撰写执行纲要。

术语表

A

作业成本法（activity-based cost，ABC）：一种会计程序，通过识别各个不同活动的实际成本，来确定不同活动的真正利润贡献。

采用（adoption）：个人决定成为某一产品的常规用户。

广告（advertising）：由特定的赞助商采取付费方式，围绕创意、产品或服务而进行的非人员展示与促销。

广告目标（advertising objective）：在既定时期内针对特定消费者达成特定的传播任务和业绩水平。

锚定与调整启发法（anchoring and adjustment heuristic）：当消费者形成最初判断时，基于额外的信息再对其第一印象进行调整。

独立企业间价格（arm's-length price）：其他竞争对手就相同或类似的产品所收取的价格。

渴望群体（aspirational groups）：消费者渴望成为但当前还未成为其成员的参照群体。

联想网络记忆模型（associative network memory model）：一种概念表示，即认为记忆包括一系列节点和相互连接。其中，节点代表存储的信息或概念，连接则代表着信息或概念之间的联系强度。

态度（attitude）：个人针对某一事物或观念长期持有的好与坏评价、情感上的感受和行动倾向。

附加产品（augmented product）：具有一定特色的产品，这些特色超出顾客期望，且有别于竞争对手的产品。

有效市场（available market）：那些对特定的产品有兴趣、有支付能力并可以接近这些产品的消费者。

可得性启发法（availability heuristic）：消费者根据他们最先而且最容易想到的一个记忆中的特定事例来做出预测。

平均成本（average cost）：在既定的产量下，单位产品的成本。它等于总成本除以产量。

B

后向创新（backward invention）：重新推出以前的产品式样，以经过调整使其适应外国市场的需求。

横幅广告（网络）（banner ads（Internet））：一种带有文字或图片的长方形小广告，它们可以对某一品牌构成支持。

基本产品（basic product）：实际产品具体是什么。

信念（belief）：人们对某一事物所具有

的描绘性观点。

品牌（brand）：一种名称、专用名词、符号、象征或设计或它们的组合，旨在标识出某一卖方或一组卖方所销售的产品或服务，并把它们与竞争对手的产品与服务区分开来。

品牌架构（brand architecture）：参见品牌化战略。

品牌资产管理团队（brand-asset management team，BAMT）：来自对品牌绩效产生影响的职能部门的关键代表。

品牌联想（brand associations）：所有与品牌相关的想法、感觉、感知、印象、体验、信念、态度等，它们与特定的品牌联系在一起。

品牌审计（brand audit）：一种以消费者为中心的活动，运用一系列程序来评价特定品牌的健康程度，揭示品牌资产的来源，并给出改善品牌资产的建议。

品牌知名度（brand awareness）：消费者在不同条件下识别出某一品牌的能力，通过品牌认知或回忆效果来反映。

品牌社区（brand community）：一个由消费者和雇员组成的专门的社区，他们的身份认同和活动重点围绕着品牌。

品牌接触（brand contact）：现有或潜在顾客所拥有的承载信息的任何体验，可以是积极的，也可以是消极的。其中，顾客体验可能包括有关特定品牌产品品类或市场的体验。

品牌发展指数（brand development index，BDI）：品牌销售与品类总销售相比较所生成的指数。

品牌稀释（brand dilution）：消费者不再把某一品牌与具体的产品或高度类似的产品联系起来，或开始不再对某一品牌有积极的感知。

品牌元素（brand elements）：那些有助于识别和区别品牌的标志性工具，如名称、商标或符号。

品牌资产（brand equity）：品牌赋予产品与服务的附加价值。

品牌延伸（brand extension）：公司利用现有的品牌来推出新产品。

品牌形象（brand image）：消费者所持有的感知与信念，由消费者记忆中的联想所体现。

品牌知识（brand knowledge）：与特定品牌相关的所有想法、感受、形象、体验、信念等。

品牌线（brand line）：某一品牌下出售的全部产品，包括原始产品及产品线延伸和类别延伸产品的组合。

品牌组合（brand mix）：某一特定销售商所能提供给用户的一整套品牌线。

品牌个性（brand personality）：特定品牌所具有的一组人类特质的组合。

品牌组合（brand portfolio）：在某一特定产品大类中，企业拥有的品牌及品牌线的集合。

品牌承诺（brand promise）：营销者认为特定品牌应该是什么、应该为消费者做什么的一种愿景。

品牌追踪研究（brand-tracking studies）：在一段时期内，向消费者收集定量数据，为评估品牌和营销项目运作绩效提供持续一致的基础信息。

品牌估价（brand valuation）：估计某一品牌的总体财务价值。

品牌价值链（brand value chain）：用来评价品牌资产的来源与结果的一种结构化方法，营销活动借此创造出品牌价值。

品牌化娱乐（branded entertainment）：即利用体育、音乐、艺术或其他娱乐活动来构建品牌资产。

品牌变体（branded variants）：特定的品牌线，专门向不同的零售商或分销商供货。

品牌化（branding）：赋予产品或服务以品牌的力量。

品牌化战略（branding strategy）：反映了公司所销售的不同产品中，共同的或独特的品牌要素的数量及其特性。

盈亏平衡分析（breakeven analysis）：管理人员在既定的价格与成本结构下，估计公司销售多少产品才能收支相抵的方法。

实虚合一（brick-and-click）：指现有的传统公司又增添了在线网站，以提供信息或

实施电子商务。

商业数据库（business database）：存储了组织顾客的过去购买信息（购买量、价格和利润）的完整的数据库。

组织市场（business market）：购买了产品与服务并在其他产品与服务（用于销售、租赁或供应给其他组织）的生产中加以使用的所有组织。

C

资本项目（capital items）：用来开发或生产最终产品的长期持久的商品。

附属产品（captive products）：与其他产品的使用密切相关的产品，如剃须刀片或胶卷。

品类延伸（category extension）：利用母品牌来营销该母品牌目前所代表的产品大类之外的新产品。

品类成员（category membership）：同一个品牌竞争的产品或一系列产品，以及功能相近的替代品。

善因营销/公益事业关联营销（cause-related marketing）：在营销中，把公司对指定公益事业的贡献与消费者直接或间接地与公司从事可以产生收益的交易联系起来。

渠道冲突（channel conflict）：某个渠道成员的行动对于渠道目标的实现造成了阻碍。

渠道协调（channel coordination）：渠道成员共同努力以实现渠道目标，而不是追求自己的潜在目标（它们之间可能是不兼容的）。

渠道权力（channel power）：改变渠道成员行为的能力，以促使其采取某些本不会采取的行动。

俱乐部成员项目（club membership programs）：面向所有购买了该品牌产品或服务的消费者开放的项目，或只局限于愿意支付少量费用的关系亲密的团体。

联合品牌（co-branding）（也称**双重品牌**（dual branding）或**品牌捆绑**（brand bundling））：两个或更多的知名品牌合作用于一种联合产品或者以某些方式进行联合营销。

同期群（cohorts）：出生在同一时期，有共同人生历程的一群人。

传播适应（communication adaptation）：针对每一本土市场对营销传播方案进行调整。

传播效果研究（communication-effect research）：判定广告是否有效地对目标受众进行了传播。

公司需求（company demand）：在特定的时间里，在既定的公司营销努力水平下，公司的市场占有率的估计值。

公司销售预测（company sales forecast）：在某一营销方案和市场环境既定的情况下，预期的公司销售水平。

竞争优势（competitive advantage）：公司以竞争对手难以做到的方式或无法匹敌的一种或多种方式展开经营的能力。

公司销售潜量（company sales potential）：当公司相对于其竞争对手营销活动增加时，公司所预期的销售最大额。

一致性质量（conformance quality）：所有产品相似并满足已承诺的规范要求的程度。

联合分析法（conjoint analysis）：一种得到效用价值的方法，消费者将得到的效用价值与产品属性的不同性能水平联系在一起。

联合启发法（conjunctive heuristic）：消费者为每一属性设定一个最低的可接受标准，然后选择第一个满足所有属性的最低标准的产品或方案。

消费者行为（consumer behavior）：对个人、群体和组织如何挑选、购买、使用和处置产品、服务、构思或体验以满足自身需要的行为进行的研究。

消费者介入（consumer involvement）：作为对营销刺激的反应，消费者积极参与和主动信息处理的程度。

消费主义运动（consumerist movement）：组织公民和政府强化买方相对于卖方的权力和利益。

总体消费体系（consumption system）：顾客完成对产品和相关服务获取和使用的方式。

集装箱技术（containerization）：把货物放在箱子中，以便于货物在两种不同的运输

方式之间进行转移。

契约合同销售团队（contractual sales force）：那些根据销售业绩获得佣金的销售人员，如厂商代表、销售代表、经纪人。

便利品（convenience goods）：消费者频繁购买、直接购买且只花费很少努力就可以购买到的商品。

传统营销渠道（conventional marketing channel）：由独立的制造商、批发商和零售商组成。

核心利益（core benefit）：顾客真正购买的服务或利益。

核心竞争力（core competency）：具有下列特征：（1）对感知顾客利益的创造与交付做出重大贡献并构成竞争优势的来源；（2）在市场上可以广泛应用；（3）难以为竞争对手所模仿。

核心价值观（core values）：决定消费者态度与行为的基本信念体系，从长期来看，它可以决定人们的长期决策与需求。

公司文化（corporate culture）：组织所特有的、共享的经验、故事、信仰和标准。

零售合作（corporate retailing）：法人所有的零售机构，它可以获得规模经济性、更大的购买权力、广泛品牌认知和受过良好培训的员工。

对销贸易（countertrade）：提供其他物品以偿付购买。

关键路线计划（critical path scheduling，PS）：发布新产品时用于协调多个任务的网络规划技术。

诱因（cues）：决定了个体何时、何地以及如何做出反应的次要刺激。

文化（culture）：个人欲望与行为的基本决定因素。

基于顾客的品牌资产（customer-based brand equity）：品牌知识对消费者对特定品牌营销方案做出反应所产生的差异化影响。

顾客不忠（customer churn）：较高的顾客流失率。

顾客咨询（customer consulting）：经销商向顾客提供的数据、信息系统和顾问服务。

顾客数据库（customer database）：为了达成营销目的，对当前的、可接触的和可获取的个别顾客或潜在顾客的众多信息进行有组织收集。

顾客资产（customer equity）：所有顾客的终身价值的总和。

顾客终身价值（customer lifetime value，CLV）：在顾客的整个购买周期中，所能获得的未来收益的总和的净现值。

顾客邮寄名单（customer mailing list）：由姓名、地址和电话号码等信息所构成的一套信息集合。

消费者管理组织（customer-management organization）：与个体消费者进行交易，而非面向大众市场或细分市场。

顾客感知价值（customer perceived value，CPV）：潜在顾客对特定的供应物所带来的全部利益与相关的所有成本进行评估后所形成的价值判断。

顾客绩效评分卡（customer-performance scorecard）：衡量企业每年在基于顾客的各项指标方面做得是否出色的一种工具。

顾客盈利能力分析（customer profitability analysis，CPA）：通过会计核算技术（如作业成本法）对顾客盈利能力进行评估的方法。

客户关系管理（customer relationship management，CRM）：细致地管理个体顾客和所有顾客的“接触点”的详细信息，以最大限度地提高其忠诚度的过程。

顾客培训（customer training）：对顾客的员工进行培训以使其能够正确有效地使用供应商所销售的设备。

顾客价值分析法（customer value analysis）：公司所做的一种相对于竞争对手的优势与劣势的分析报告。

顾客价值层级（customer value hierarchy）：营销者在规划产品或服务时必须强调的五个价值层次。

定制化（customerization）：采用赋予顾客权力自己设计产品或服务的方式以便在大众市场进行定制化的营销。

D

数据挖掘（data mining）：从大量资料中

提炼出关于个体特征、流行趋势和不同细分市场方面的有用信息。

数据库（data warehouse）：公司信息中心所收集、整理和存储的数据总和。

数据库营销（database marketing）：建立、维系使用顾客数据库和其他数据库从而达到联系、处理和建立顾客关系的目的。

下降需求（declining demand）：消费者开始减少或停止购买产品。

深度隐喻（deep metaphors）：消费者对周围世界的基本看法或导向。

送货（delivery）：产品或服务如何很好地送达顾客。

需求链规划（demand chain planning）：基于目标市场的角度和逆向工作方式设计供应链。

需求方测量法（demand-side method）：识别赞助对消费者品牌知识的影响作用。

设计（design）：影响消费者对产品外观、感觉和功能的看法的特征总和。

直属（公司）销售团队（direct (company) sales force）：专职为某家公司工作的全职或兼职领薪雇员。

直销（direct marketing）：不通过中间商而使用能够直接接触到顾客的渠道将产品或服务传递给顾客。

直接订单营销（direct-order marketing）：直销者寻找一种可测量的消费者反应，通常是消费者订单，进行营销的一种营销方式。

直接产品利润率（direct product profitability，DPP）：用以衡量某个产品从到达仓库开始直到顾客在零售店将其购买为止的产品处理成本。

辨别（discrimination）：在一组相似的刺激中找出差异并据此调整自己反应。

陈列式广告（display ads）：支持某个品牌的长方形广告，除文本外可能还包含图片内容。

疏离群体（dissociative groups）：一个人反对其价值观或行为的群体。

分销规划（distribution programming）：建立一个有计划的专业管理的垂直营销系统，以满足制造商和经销商双方的要求。

驱动力（drive）：一种引发行动的强烈的内在刺激。

双向调整策略（dual adaptation）：在本地市场同时进行产品与传播两方面的调整。

倾销（dumping）：公司为了进入或占有市场，以低于成本或低于国内最低价格的价格将产品销往国外市场的情况。

耐用性（durability）：在自然或适当的压力条件下，产品预期的使用寿命的度量。

E

电子商务（e-commerce）：公司或网站在线提供交易或是帮助销售产品和服务。

按属性排除启发法（elimination-by-aspects heuristic）：消费者使用根据同一个概率确定出来的属性来比较不同的品牌，如果品牌没有达到最低可接受标准则被删除。

环境威胁（environmental threat）：不利的外在趋势或导致销售或利润降低的情况。

人种学研究（ethnographic research）：一种特殊的观察性研究方法，使用人类学和其他社会科学中的观念和工具以从文化上更深入地理解人们生活和工作的方式。

天天低价（everyday low pricing，EDLP）：在零售中，零售商用很少的几种商品或者没有价格促销和特价的方式来维持不变的低价。

交换（exchange）：通过向别人提供某些东西以从别人那里获得所需要的产品或服务的过程。

专营性分销（exclusive distribution）：严格限制中间商的数目以便转售商能够维持服务水平和产出绩效。

期望—价值模型（expectancy-value model）：消费者根据每个属性的重要性计算出品牌信念（正面或负面），来评估产品或服务。

期望产品（expected product）：当购买者在购买某类产品时通常期望可以获得的一系列特性与条件。

经验曲线（学习曲线）（experience curve (learning curve)）：累积生产经验而使

平均成本下降。

实验法（experimental research）：最具科学效度的研究方法，旨在通过排除所有可能影响观测结果的因素来捕捉因果关系。

F

热潮（fad）：不可预测的、短暂的，没有社会、经济及政治意义的狂热。

家族品牌（family brand）：母品牌通过品牌扩展关联到多种产品的情况。

原生家庭（family of orientation）：由父母和兄弟姐妹组成的家庭。

再生家庭（family of procreation）：由配偶与子女所组成的家庭。

特性（features）：强化产品基本功能的特征。

固定成本（fixed costs overhead）：不随产量或销售量变化的成本。

灵活的市场供给（flexible market offering）：（1）包含所有细分市场的顾客所重视的产品及服务的基本解决方案；（2）某些细分市场的顾客所看重的自由选择。

焦点小组访谈（focus group）：由具有相同的人口统计特征、心理统计特征或其他符合条件的6～10人组成小组一起来讨论各种不同的主题。

预测（forecasting）：在既定的条件下预测购买者行为的艺术。

外形（form）：产品的尺寸、形状或物理结构。

前向创新（forward invention）：开发全新产品以迎合国外市场的需要。

频繁奖励项目（frequency programs，FPs）：提供一些实质优惠给经常购买公司产品和服务的顾客。

充分需求（full demand）：消费者恰如其分地在市场上购买自己所需要的数量的商品。

G

无牌产品（generics）：没有品牌，包装简易的低价的普通产品，如意大利面、纸巾和桃子罐头。

国际化的公司（global firm）：在一个以上的国家营运业务的公司，该公司在研发、生产、物流、营销及财务等方面具有成本与商誉的优势，这些优势是单纯的国内竞争者所不具有的。

国际化的行业（global industry）：竞争者在主要的地理区域或国家市场的战略定位受到公司整体的全球定位影响的行业。

制定目标（goal formulation）：为特定的计划周期制定具体的目标。

随行就市定价法（going-rate pricing）：公司以竞争者的价格为基础进行定价。

灰色市场（gray market）：本品牌的产品从原产国或国外经由正常或授权的分销渠道流入市场。

H

趋乐偏差（hedonic bias）：人们通常倾向于将成功归因于自己而将失败归咎于外部因素的一种普遍倾向。

启发法（heuristics）：决策过程中的一些经验法则或一些"心理捷径"。

高—低定价法（high-low pricing）：零售商把日常价格定得较高，但常常会举办促销或特价。

全方位营销观念（holistic marketing concept）：以营销计划、营销过程和营销活动的开发、设计和实施情况为基础的观念，认可营销活动的广度和相互依赖性。

水平营销系统（horizontal marketing system）：在两个或以上的没有关联的公司间，集中资源或方案共同开发新的营销机会。

中心辐射式系统（hub-and-spoke system）：在产品管理组织中，品牌经理或产品经理象征着中心，由辐条通向代表工作关系的各个部门。

混合渠道（hybrid channels）：在既定的市场中运用多种渠道或经销商去接触顾客。

I

形象（image）：一个人对某种特定物所持有的信念、想法和观念。

产业（industry）：由一组人群提供高度替代或产品类别的公司所组成的群体。

信息型诉求（informational appeal）：详

细阐述产品或服务的属性或优点。

要素品牌（ingredient branding）：联合品牌的一个特例，能够为包含在其他品牌产品内的材料、成分或零部件创造品牌资产。

创新（innovation）：凡是被顾客认为是新的产品、服务或是创意，对消费者而言就是新产品。

创新扩散过程（innovation diffusion process）：将新创意由发明创造者扩散到最终用户或是采用者的过程。

安装（installation）：使一项产品在预定的位置能够运作所要执行的工作。

组织机构市场（institutional market）：包括学校、医院、疗养院、监狱及其他向人们提供货物与服务的单位。

整合物流系统（integrated logistics systems，ILS）：包括原材料管理、物流系统以及融入了信息技术的实物分销。

整合营销（integrated marketing）：透过混合和互相配合的营销活动使得它们各自的和综合的努力成效最大化。

整合营销渠道系统（integrated marketing channel system）：一整套贯彻了统一营销策略和战术的、包含所有营销渠道的营销渠道战略策略。

整合营销传播（integrated marketing communications，IMC）：一种用来确保产品、服务、组织的客户或潜在客户所接收的所有品牌接触都与该客户有关，并且保持一致的计划制定过程。

密集性分销（intensive distribution）：制造商将产品或服务放在尽可能多的销售点。

内部品牌化（internal branding）：有助于员工了解品牌并受到品牌激励的活动和过程。

内部营销（internal marketing）：全方位营销的元素之一，旨在雇用、训练并且激励想为客户提供更好服务的有能力的员工。

插入式广告（interstitials）：在切换网页时，弹出的经常带有视频或动画的广告形式。

不规则需求（irregular demand）：消费者购买量随着季节和时间而变化。

J

中转商（jobbers）：小型批发商。

合资公司（joint venture）：许多外国投资者与当地的企业联合投资，并共同享有所有权与控制权而组建的公司。

L

潜在需求（latent demand）：现有的商品无法满足消费者的强烈需求。

精益生产（lean manufacturing）：花费最少的时间、材料和金钱来生产产品。

学习（learning）：由经验改变行为的过程。

词典规则启发法（lexicographic heuristic）：消费者会选择在他认为最重要属性上得分最高的品牌。

特许产品（licensed product）：品牌名称已经授权给其他实际制造产品的制造商。

生命周期成本（life-cycle cost）：购买成本加上维修与保养的折现成本减去折现的折旧残值。

生活阶段（life stage）：个人的重大事项，例如离婚、再婚、赡养老人、同居和购置新房等。

生活方式（lifestyle）：一个人在世上的生活模式，表现为一个人的活动、兴趣与看法等方面。

产品线延伸（line extension）：在母品牌既有的产品种类中使用母品牌构建新产品以完成新的市场细分。

产品线拓展（line stretching）：公司延伸产品线且超过其现有的范围。

长时记忆（long-term memory，LTM）：信息永久性存储。

忠诚（loyalty）：顾客对其所偏好的产品或服务付诸重复购买的承诺。

M

维护和修理服务（maintenance and repair serice）：协助顾客使所购买的产品保持良好运用状况的一种服务方案。

市场（market）：不同的顾客群体。

市场建立法（market-buildup method）：

确认该产品在每个市场的所有潜在购买者是谁，以及估计其潜在的购买量。

市场中心型组织（market-centered organizations）：公司以市场情况作为组织结构基础。

市场需求（market demand）：一个在确定的区域、时间、市场环境中确定的顾客群在一项明确的营销方案中所估计的总购买量。

市场预测（market forecast）：与行业营销支出水平相应的市场需求量。

市场物流（market logistics）：构建符合需求的基础设施，然后执行和控制原材料及最终产品从初始状态到使用再到满足客户需求而获得盈利的整个物流过程。

市场管理型组织（market-management organization）：一个市场经理管理若干名市场发展部经理、市场专家或者行业专家，并根据需要获得职能服务。

市场机会分析法（market opportunity analysis，MOA）：决定市场吸引力与成功概率的一套系统。

市场分割（market partitioning）：识别消费者在进行品牌选择决策时所考虑的属性层级而采取分段决定策略的过程。

市场渗透指数（market penetration index）：目前市场需求水平除以潜在需求水平的比值。

市场渗透定价法（market-penetration pricing）：开始时设定低价，以从价格敏感型顾客那里获得更高的销量，获得生产率收益的定价策略。

市场潜量（market potential）：在一个特定的营销环境中，当营销支出趋于无穷大时市场需求的上限。

市场占有率（market share）：对某一产品的较高水平的选择性需求。

市场撇脂定价法（market-skimming pricing）：开始定高价并缓慢降低，以从较小价格敏感性的顾客那里获取最大化的利润的定价策略。

营销者（marketer）：从另一方（也称潜在顾客）寻求一种反应（注意、购买、选举、捐赠）的人。

市场营销（marketing）：创造、传播、交付和交换那些为顾客、客户、合作者和社会提供有价值的市场供应物的活动、制度集合及过程。

营销审计（marketing audit）：对一家公司或业务单元的营销环境、目标、战略和活动，进行全面、系统、独立和周期性的检查。

营销渠道系统（marketing channel system）：被一家公司使用的营销渠道的特定组合。

营销渠道（marketing channel）：促使产品或服务顺利地被使用或消费的一整套相互依存的组织。

营销传播（marketing communications）：对公司销售的产品和品牌，试图直接或间接地对消费者进行告知、说服和提醒的工具。

营销传播组合（marketing communications mix）：广告、销售促进、事件和体验、公共关系和宣传、直销和人员销售等。

营销观念（marketing concept）：不是为产品找到正确的顾客，而是为顾客找到正确的产品。

营销决策支持系统（marketing decision support system，MDSS）：有软件和硬件支持的数据收集技术、分析系统、分析工具和分析技术的协调体，组织用于从企业内部和外部收集和解释相关信息，并为营销行动决策提供依据。

营销漏斗（marketing funnel）：识别在决策过程的每一阶段，潜在目标市场的比例，其变化范围从初步认识到高度忠诚。

营销执行（marketing implementation）：把营销计划转变为具体任务的过程，确保这样的安排能够以完成计划所陈述的目标的方式进行。

营销信息系统（marketing information system，MIS）：由收集、分类、分析、评估和向决策者分发及时精确的所需信息的人员、设备和程序所构成。

营销洞察（marketing insights）：有关我们观察市场中某些特定效应的方式、原因及其营销启示的诊断性信息。

营销情报系统（marketing intelligence

system）：管理人员使用的一套程序和来源，以获得有关营销环境发展的日常信息。

营销管理（marketing management）：选择目标市场并通过创造、交付和传播优越的顾客价值来获得、保持和培育顾客的科学与艺术。

营销绩效指标（marketing metrics）：帮助公司对它们的营销业绩进行量化、比较和解释的测量指标组合。

营销网络（marketing network）：企业和它的支持性利益相关者，建立起互惠互利的商业关系。

营销机会（marketing opportunity）：购买者需要和利益的一个领域，具有高盈利性，公司能够有利可图地满足这种需要。

营销计划（marketing plan）：营销者对市场认识总结的书面文本，表明公司如何计划实现它的营销目标，帮助指导与协调营销努力。

营销公共关系（marketing public relations，MPR）：塑造公司或产品形象的宣传和其他活动，以促进营销目标。

营销调研（marketing research）：与公司面临的特定营销形势有关，对信息和结果的系统化设计、收集、分析和报告。

加成（markup）：通过在产品的成本上增加一个正常利润来为一个项目定价。

大规模定制（mass customization）：企业满足每个顾客要求的能力。

主品牌（master brand）：母品牌已经通过品牌延伸与多种产品相联系。

材料和部件（materials and parts）：最终成为生产商所生产的产品的一部分的商品。

媒体选择（media selection）：找到最大成本效益比的媒体，以向目标受众传送期望数量和类型的曝光。

大趋势（megatrends）：缓慢形成的有关社会、经济、政治和技术的大变化，一旦形成，具有7～10年甚至更长的影响。

成员群体（membership groups）：对一个人具有直接影响的群体。

记忆编码（memory encoding）：解释了信息如何进入记忆，以及存于何处。

记忆提取（memory retrieval）：信息如何以及从何处被提取出来。

心理账户（mental accounting）：消费者对选择的财务结果进行编码、分类和评估的方法。

微观销售分析（microsales analysis）：对没有达到期望销售额的特定产品和区域的分析。

微型网站（microsite）：单独的网页或功能相同的一类网页，作为对主站功能的补充，由一家外部广告商/公司管理并付费。

使命陈述（mission statements）：组织发展的陈述，与管理人员、员工和顾客（在很多情况下）共享。

混合捆绑（mixed bundling）：卖方会提供单独或捆绑销售的产品。

动机（motive）：一种能够驱使我们行动的足够强烈的需要。

多渠道营销（multichannel marketing）：一家独立的公司使用两个或更多的营销渠道到达一个或更多的客户群体。

多任务处理（multitasking）：在同一时间里做两件或更多的事情。

N

负需求（negative demand）：消费者厌恶某个产品，甚至不惜代价回避它。

净价格分析（net price analysis）：围绕公司的价格表所列价格、平均折扣、促销费用以及合作广告的分析，以得到实价。

非补偿性模型（non-compensatory models）：在消费者选择中，消费者做出决策时并不同步地考虑所有正面和负面的属性。

无需求（nonexistent demand）：消费者对产品不了解或对产品没有兴趣。

O

意见领袖（opinion leader）：在非正式的、与产品有关的传播中，对一个特定的产品或品类提供意见或信息的人。

订购便利（ordering ease）：对顾客来说，向公司订购产品的容易程度。

组织（organization）：一家公司的结构、政策和企业文化。

组织购买（organizational buying）：正式组织为确定购买产品和服务的需要，在可供选择的品牌和供应商之间进行挑选、评价和确认的决策过程。

总体市场占有率（overall market share）：以全部市场销售额的一个百分比表达的公司销售额。

过度需求（overfull demand）：购买商品的消费者人数超过了商品的供给量。

P

包装（packaging）：为某一产品设计和生产包装物的所有活动。

付费搜索（paid search）：营销者竞标搜索关键词，当消费者运用谷歌、雅虎或必应搜索这些词语时，营销者的广告将出现在结果页面，只要人们点击链接，广告商就需要付费。

母品牌（parent brand）：赋予品牌延伸生命的一个既有品牌。

合作伙伴关系管理（partner relationship management，PRM）：公司为了与重要伙伴如供应商、分销商、广告代理商和营销调研提供商建立相互满意的长期关系而开展的活动。

点击付费广告（pay-per-click ads）：见付费搜索。

渗透市场（penetrated market）：正在购买公司产品的消费者群体。

感知价值（perceived value）：公司的价值主张所承诺的价值及被顾客感知到的价值。

感知（perception）：个体选择、组织和解释信息输入，以产生有关外部世界的有意义描绘的过程。

绩效营销（performance marketing）：理解营销活动和方案给企业和社会带来的财务回报和非财务回报。

性能质量（performance quality）：产品首要特征作用的水平。

人际传播渠道（personal communications channels）：两个或两个以上的人员以面对面、一人对多人的方式，通过电话或电子邮件的方式，对受众进行传播。

个人影响（personal influence）：某人对他人的态度或购买可能产生的影响。

个性（personality）：有区别的人类心理特质的集合，对环境刺激做出相对一致而持久的反应。

场地广告（也称家庭外广告）（place advertising，also out-of-home advertising）：出现在户外、消费者工作和玩耍等地方的广告。

购买点（point-of-purchase，P-O-P）：在零售环境中做出购买决策的地点。

差异点（points-of-difference，PODs）：消费者对某个品牌产生好处和特征联想，对其正面评价并且相信无法在竞争品牌中找到有同等程度收获的商品。

共同点（points-of-parity，POPs）：不一定是某品牌独有的，事实上可能是该品牌和其他品牌共享的特征和利益。

定位（positioning）：设计公司产品和形象的活动，以在目标消费者头脑中占据显著地位。

潜在市场（potential market）：对一个市场供应物表现出充分兴趣水平的消费者群体。

潜在产品（potential product）：现有产品或供应物在未来所有可能的演变趋势与前景。

价格歧视（price discrimination）：公司以两个或更多的价格销售产品或服务，但并不反映成本上的比例差异。

价格上涨（price escalation）：由于在不同国家销售的成本增加，产品在价格上也有所提高。

主要群体（primary groups）：与一个人持续地、非正式地相互影响的群体，例如家庭、朋友、邻居和同事。

一致性原则（principle of congruity）：一种心理机制，指出消费者喜欢将表面上看起来有关联的事物在受人喜爱的程度上也看作尽可能相似。

自有品牌（private label brand）：零售商或批发商开发并销售的品牌。

产品（product）：提供给市场以满足某种需要和欲望的任何物品，包括有形的产品、

服务、体验、事件、人物、场所、产权、组织、信息和想法。

产品适应（product adaptation）：改动产品以适应当地的环境或偏好。

产品结合（product assortment）：一个特定的销售商所提供出售的所有产品和项目的集合。

产品观念（product concept）：消费者喜爱那些能够提供最好质量、性能水平或拥有创新特色的产品。

产品创新（product invention）：通过产品开发或其他手段创造某些新的东西。

产品地图（product map）：竞争对手与某公司的产品进行竞争的品目。

产品组合（product mix）：参见产品结合。

产品组合定价（product-mix pricing）：公司寻求使产品在整体组合上利润最大化的一组价格。

产品渗透率（product penetration percentage）：使用或保有产品或服务的人占总人口百分比。

产品体系（product system）：一组多样化而又关联、协调共存的产品。

生产观念（production concept）：消费者偏爱随处可得的价格低廉的产品。

盈利顾客（profitable customer）：不断产生收入流的个人、家庭或公司，其收入超过了在可接受范围内公司吸引、销售和服务该顾客所花费的成本流。

潜在顾客（prospect）：潜在的实施购买、赞同或者捐赠行为的顾客。

期望理论（prospect theory）：根据一种价值函数得到的获益和损失，消费者对可选对象做出决策评价。

心理统计学（psychographics）：使用心理学和人口统计学来更好理解消费者的科学。

公众（public）：对公司实现目标的能力具有实际或潜在兴趣与影响的任何群体。

公共关系（public relations，PR）：设计用来促进、保护公司形象或它的个别产品的各种计划。

宣传（publicity）：获得新闻报道空间而非付费版面的工作，在印刷和广播媒体上宣传某事。

拉动战略（pull strategy）：制造商使用广告和促销手段说服消费者，使中间商产生产品需求，从而引发中间商订购产品。

购买可能性量表（purchase probability scale）：测量买方做出特定购买可能性的量表。

完全捆绑（pure bundling）：一家企业只提供作为捆绑的产品。

纯点击（pure-click）：纯点击公司是开始于 Web 站点的公司，之前并没有任何企业形式的存在。

推进战略（push strategy）：制造商使用销售队伍和经销商促销资金，引发中间商传送、推广和销售产品给最终用户。

Q

质量（quality）：产品或服务能够满足已知或潜在需求的整体特征和特色。

调查问卷（questionnaire）：呈现给被调查者的一组问题。

R

参照群体（reference groups）：对其成员态度与行为具有直接或间接影响的所有群体。

参照价格（reference prices）：留存于消费者记忆中的定价信息，用来解释和评价新的价格。

关系营销（relationship marketing）：为赢得和维持业务，公司与重要伙伴建立相互满意的长期关系。

相对市场占有率（relative market share）：与公司的最大竞争对手相比的市场占有率。

可靠性（reliability）：在一定时间内产品保持不坏的可能性。

可维修性（repairability）：一个产品出了故障或损坏后维修的容易程度。

代表性启发法（representative heuristic）：消费者根据购买结果的典型性或与其他样品的相似程度来进行预测。

零售商（或零售商店）（retailer (or re-

tail store))：销售额主要来自零售活动的商业公司。

零售（retailing）：将产品或服务直接卖给最终消费者，而非用于商业用途。

风险分析（risk analysis）：对影响盈利率的不确定变量进行估计，计算出可能的报酬率及其分布范围的方法。

角色（role）：由一个人应该进行的各项活动组成。

S

销售分析（sales analysis）：根据销售目标来衡量和评价实际销售额。

销售预算（sales budget）：对预期销售量的一种保守估计，主要为当前的采购、生产和现金流量决策服务。

销售促进（sales promotion）：多种激励工具的组合，通常是短期性的，用以激励消费者或贸易商较迅速或较大量地购买某一特定产品或服务。

销售配额（sales quota）：针对某一产品线、公司部门或销售代表而设定的销售目标。

销售变化分析（sales-variance analysis）：衡量在销售目标执行中形成缺口时不同要素所起的相应作用。

满意（satisfaction）：指一个人通过对一个产品的可感知的效果或结果与其期望值相比较后，所形成的愉悦或失望的感觉。

情境分析法（scenario analysis）：对一家公司将来可能的发展进行合理描述，即对驱动市场的力量做出假设，考虑各种不确定因素。

次要群体（secondary groups）：一般更正式且相互影响较少的群体，如宗教群体、职业群体和工会群体。

选择性注意（selective attention）：筛选掉特定刺激物而注意其余刺激物的心理过程。

选择性曲解（selective distortion）：消费者用合乎自己认知的方式去理解产品信息的倾向。

选择性分销（selective distribution）：利用数量有限的愿意经销的中间商经销某一种特定产品。

选择性保留（selective retention）：消费者记住所喜欢产品的优点，而忘记了竞争品牌的优点。

推销观念（selling concept）：认为如果顺其自然，消费者和企业不会够买足够多的这个组织的产品。

服务市场（served market）：所有能够和愿意购买公司产品的购买者。

服务市场占有率（served market share）：公司销售额占其所服务市场的总销售额的比例。

服务（service）：一方能够向另一方提供的各种基本上是无形的活动或作业，其结果不导致任何所有权的产生。

市场占有率渗透指数（share penetration index）：公司现在的市场份额与其潜在市场份额的比。

选购品（shopping goods）：消费者在选购过程中，对产品的适用性、质量、价格和款式等基本方面要做有针对性比较的产品。

短时记忆（short-term memory，STM）：短暂存储的信息。

社会阶层（social classes）：在一个社会中具有同质性和持久性的群体，它们是按等级排列的，每一阶层成员具有类似的价值观、兴趣爱好和行为方式。

社会营销（social marketing）：非营利或政府组织为推进一项事业而进行的营销，例如“拒绝毒品”。

特殊品（specialty goods）：具有独有特征或品牌标记使得相当多的购买者一般都愿意为此特殊的购买做出努力。

赞助（sponsorship）：为事件或活动提供财务支持，获得被知晓和认识为赞助人的回报。

利益相关者绩效评分卡（stakeholder performance scorecard）：跟踪对公司绩效有重要意义和影响的满意度的方法。

地位（status）：在其自身所处的阶层或文化中的位置。

直接扩张策略（straight extension）：不做任何改动，直接把产品推入国外市场的方法。

战略品牌管理（strategic brand management）：通过设计和实施营销活动与项目来建立、衡量和管理品牌以使其价值最大化。

战略业务单位（strategic business units，SBUs）：一项独立业务或相关业务的集合体，在计划工作时能与公司其他业务分开而单独作业，它有自己的竞争者，并且有一位经理，负责战略计划、利润业绩，并且该经理控制了影响利润的大部分因素。

战略集团（strategic group）：在一特定目标市场中推行相同战略的一组企业。

战略营销计划（strategic marketing plan）：在分析当前最佳市场机会的基础上提出其目标市场和价值主张。

战略（strategy）：公司为实现目标制定的计划。

款式（style）：产品的外观及带给顾客的视觉和感觉效果。

子品牌（sub-brand）：一个新品牌与既有的品牌相结合。

亚文化（subculture）：一种文化包含的能提供更为具体的认同感和社会化的分支，包括国籍、信仰、种族团体和地理区域。

潜意识感知（subliminal perception）：接收和处理会影响行为的潜意识信息。

超级细分市场（supersegment）：一组有相同开发价值的细分市场。

补给品和商业服务（supplies and business services）：寿命短的产品和服务项目，它们促进了最终产品的开发和管理。

供应链管理（supply chain management，SCM）：注重正确的输入过程（原材料、零部件和重要设备），有效地把它们转化为制成品，分销到最终目的地。

供给方测量法（supply-side methods）：大致估算一个产品在媒体报道中可能占用的时间和空间，例如在电视屏幕上被清晰看到的时间或报纸上专栏的长度。

T

战术营销计划（tactical marketing plan）：营销战术，包括产品特征、促销、销售规范、定价、销售渠道和服务等。

目标成本法（target costing）：公司产品的吸引力和竞争对手价格既定时，扣除产品售价中期望的利润水平。

目标市场（target market）：公司决定追求的具备条件的可获得的市场部分。

目标—收益定价法（target-return pricing）：设定价格以获得公司的目标投资收益。

电话营销（telemarketing）：利用电话和呼叫中心吸引目标客户、向老客户销售产品、提供订单和答疑等服务。

总成本（total cost）：一定产量水平所需的固定成本和变动成本的和。

整体顾客利益（total customer benefit）：顾客因为产品、服务、人员和形象而期望从一个既定的市场供应物中获得由经济性、功能性和心理性上所期望获得的一组利益的感知货币价值。

整体顾客成本（total customer cost）：在评估、获得、使用和处理该市场供应物时引起的一组顾客认知费用，包括货币成本、时间成本、精力成本和心理成本。

整体顾客成本（total customer value）：顾客从某一特定供应品中期望的一组经济、功能和心理利益组成的感知货币价值。

总市场潜量（total market potential）：在一定时期内，在既定的产业营销努力及环境条件下，产业内所有公司所能达到的最大销售额。

全面质量管理（total quality management，TQM）：对组织的所有生产过程、产品和服务进行一种广泛的有组织的管理，以便不断地改进质量。

跟踪研究（tracking studies）：长期地惯例化地从消费者那里收集信息。

交易（transaction）：由双方之间的价值交换所构成：A 把 X 物品给 B 以换得 Y。

转让（transfer）：一件礼物、一份补助金或者一项慷慨的资助：A 把 X 物品给 B，但并不接受任何实物作为回报。

内部转让价格（transfer price）：商品运往国外的子公司时收取的价格，即同一公司内向另一单位收取的费用。

转换型诉求（transformational appeal）：对与产品无关的优点或形象的详细说明。

趋势（trend）：事件具有某些势头和持久性的发展方向或次序。

两部分定价（two-part pricing）：固定费用另加一笔可变的使用费。

搭售协议（tying agreements）：拥有强有力品牌的生产商只向购买其相关产品或服务的经销商销售产品，如品牌线上的其他产品。

U

非渴求品（unsought goods）：消费者未曾听说过或即便听说过一般也不想购买的产品。

不健康需求（unwholesome demand）：消费者可能被有不良社会影响的产品所吸引。

V

价值链（value chain）：识别更多顾客价值创造方法的工具。

价值交付网络（供应链）（value-delivery network（supply chain））：一个公司的供应链以及公司和特定的供应商及分销商建立合作伙伴关系，以制造产品并将产品推向市场。

价值交付体系（value-delivery system）：顾客在获得和使用供应物过程中将得到的全部体验。

价值网络（value network）：公司为获得原始资源、扩张和交付货物而建立的合伙人和联盟合作系统。

价值定价法（value pricing）：用相当低的价格出售高质量供应物，从而赢得忠实顾客。

价值主张（value proposition）：公司承诺给予的一系列利益。

变动成本（variable costs）：随着产量水平的变化而直接发生变化的成本。

新事业团队（venture team）：由各业务部门的人员组成，负责把一种特定产品或业务投入市场。

纵向一体化（vertical integration）：生产者试图控制或拥有它们的供应商、分销商或者其他中间商。

垂直营销系统（vertical marketing system，VMS）：生产商、批发商和零售商以一个联合系统的方式运作。

病毒营销（viral marketing）：利用网络创造口碑效应以支持营销活动和目标。

W

担保（warranties）：制造商对于产品性能的正式陈述。

批发（wholesaling）：将产品或服务出售给以转售或其他商业用途为目的的终端的所有活动。

Y

收益定价（yield pricing）：公司提供的定价方式：（1）早期有限数量的折扣销售；（2）后期较高价格销售；（3）未售出存货在到期前以最低价出售。

Z

零级渠道（直接营销渠道）（zero-level channel（direct-marketing channel））：由生产者直接销售给最终顾客。




第1章

1. Michael Learmonth, "Social Media Paves Way to White House," *Advertising Age*, March 30, 2009, p. 16; Noreen O'Leary, "GMBB," *AdweekMedia*, June 15, 2009, p. 2; John Quelch, "The Marketing of a President," *Harvard Business School Working Knowledge*, November 12, 2008.
2. Philip Kotler, "Marketing: The Underappreciated Workhorse," *Market Leader* Quarter 2 (2009), pp. 8–10.
3. Peter C. Verhoef and Peter S. H. Leeflang, "Understanding the Marketing Department's Influence within the Firm," *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 14–37.
4. Eric Newman, "To Boost the Bottom Line, Strengthen the Front Line," *Brandweek*, June 9, 2008, p. 10.
5. Stephanie Clifford, "A Video Prank at Domino's Taints Brand," *New York Times*, April 15, 2009; Thom Forbes, "Domino's Takes Cautious Approach to 'Prank' Video," *Ad Age*, April 15, 2009.
6. Jon Fine, "Marketing's Drift Away From Media," *BusinessWeek*, August 17, 2009, p. 64.
7. American Marketing Association, "Definition of Marketing," www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx, 2007; Lisa Keefe, "Marketing Defined," *Marketing News*, January 15, 2008, pp. 28–29.
8. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper and Row, 1973), pp. 64–65.
9. B. Joseph Pine II and James Gilmore, *The Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999); Bernd Schmitt, *Experience Marketing* (New York: Free Press, 1999); Philip Kotler, "Dream Vacations: The Booming Market for Designed Experiences," *The Futurist*, October 1984, pp. 7–13.
10. Irving J. Rein, Philip Kotler, Michael Hamlin, and Martin Stoller, *High Visibility*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 2006).
11. Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein, and Donald H. Haider, *Marketing Places in Europe: Attracting Investments, Industries, Residents, and Visitors to European Cities, Communities, Regions, and Nations* (London: Financial Times Prentice Hall, 1999); Philip Kotler, Irving J. Rein, and Donald Haider, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations* (New York: Free Press, 1993).
12. Michael McCarthy, "Vegas Goes Back to Naughty Roots," *USA Today*, April 11, 2005; Julie Dunn, "Vegas Hopes for Payoff with Denverites," *Denver Post*, June 16, 2005; John M. Broder, "The Pied Piper of Las Vegas Seems to Have Perfect Pitch," *New York Times*, June 4, 2004; Chris Jones, "Las Vegas Tourism: Fewer Visitors, Don't Blame Fuel," *Las Vegas Review-Journal*, July 15, 2006; Richard Velotta, "Report: Las Vegas Tourism Tumbles 11.9 percent in January," *Las Vegas Sun*, March 10, 2009.
13. Carl Shapiro and Hal R. Varian, "Versioning: The Smart Way to Sell Information," *Harvard Business Review*, November–December 1998, pp. 106–14.
14. John R. Brandt, "Dare to Be Different," *Chief Executive*, May 2003, pp. 34–38.
15. Jena McGregor, Matthew Boyle, and Peter Burrows, "Your New Customer: The State," *BusinessWeek*, March 23 and 30, 2009, p. 66.
16. Jeffrey Rayport and John Sviokla, "Exploring the Virtual Value Chain," *Harvard Business Review*, November– December 1995, pp. 75–85; Jeffrey Rayport and John Sviokla, "Managing in the Marketspace," *Harvard Business Review*, November–December 1994, pp. 141–150.
17. Mohan Sawhney, *Seven Steps to Nirvana* (New York: McGraw-Hill, 2001).
18. Nikolaus Franke, Peter Keinz, and Christoph J. Steger, "Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences?" *Journal of Marketing* 73 (September 2009), pp. 103–21.
19. Tom Szaky, "Revolution in a Bottle," *Portfolio Trade*, 2009; Linda M. Castellito, "TerraCycle Founder's Journey Started with Worm Poop," *USA Today*, September 25, 2009, p. 5B.
20. "Food Site Finds Recipe For Mixing in Sponsors, On the Hot Seat," *Boston Globe*, September 6, 2009, p. G3; "Allrecipes.com Stirs Up Success," press release, www.allrecipes.com, July 21, 2009; Eric Engelman, "Questions for Lisa Sharples, President of

Allrecipes.com," *Puget Sound Business Journal*, October 10, 2008.

21. Adam Lashinsky, "Shoutout in Gadget Land," *Fortune*, November 10, 2003, pp. 77–86; "Computer Industry Trends: Top 100 Companies," www.netvalley.com; Tim Conneally, "Gartner: Acer Gains Big Worldwide, Apple Gains in US," *Betanews*, October 15, 2008.
22. "Dick's Sporting Goods, Inc. (DKS.N) (New York Stock Exchange)," *Reuters*, www.reuters.com.
23. Anya Kamenetz, "The Network Unbound," *Fast Company*, June 2006, pp. 69–73.
24. David Kiley, "Advertisers, Start Your Engines," *BusinessWeek*, March 6, 2006, p. 26; Cameron Wykes, "Making Sense Out of Social Nets," *AdweekMedia*, July 6, 2009, p. 2.
25. "2005 Marketing Receptivity Survey," *Yankelovich Partners Inc.*, April 18, 2005.
26. Kate Brumbeck, "Alabama Flea Market Owner Turns Into YouTube Phenomenon," *Associated Press*, June 30, 2007.
27. Martin Bosworth, "Loyalty Cards: Rewards or Threats?" *ConsumerAffairs.com*, July 11, 2005.
28. Antonio Gonsalves, "Dell Makes $3 Million from Twitter-Related Sales," *InformationWeek*, June 12, 2009.
29. Linda Tischler, "What's The Buzz?" *Fast Company*, May 2004, p. 76.
30. Valerie Alderson, "Measuring the Value of a Managed WOM Program in Test & Control Markets," *BzzAgent Inc.*, 2007.
31. Suzanne Vranica, "Marketers Aim New Ads at Video iPod Users," *Wall Street Journal*, January 31, 2006; Kevin Redmond, "GPS + Mobile Marketing = Goodness," *Barbarian Blog*, February 21, 2009.
32. Bruce Horovitz, "In Trend Toward Vanity Food, It's Getting Personal," *USA Today*, August 9, 2006.
33. Josh Catone, "15 Companies That Really Get Corporate Blogging," www.sitepoint.com.
34. "Intranet Case Study: GM's mySocrates," www.communitelligence.com.
35. Gail McGovern and John A. Quelch, "The Fall and Rise of the CMO," *Strategy + Business*, Winter 2004.
36. Richard Rawlinson, "Beyond Brand Management," *Strategy + Business*, Summer 2006.
37. Jennifer Rooney, "As If You Didn't Know by Now, It's About the Bottom Line for CMOs," *Advertising Age*, May 5, 2008, pp. 3–57.
38. Elisabeth Sullivan, "Solving the CMO Puzzle," *Marketing News*, March 30, 2009, p. 12.
39. Constantine von Hoffman, "Armed with Intelligence," *Brandweek*, May 29, 2006, pp. 17–20.
40. "China's Second Biggest PC Maker to Push Windows," www.digitalworldtokyo.com, April 15, 2006.
41. Robert J. Keith, "The Marketing Revolution," *Journal of Marketing* 24 (January 1960), pp. 35–38; John B. McKitterick, "What Is the Marketing Management Concept?" Frank M. Bass, ed., *The Frontiers of Marketing Thought and Action* (Chicago: American Marketing Association, 1957), pp. 71–82; Fred J. Borch, "The Marketing Philosophy as a Way of Business Life," *The Marketing Concept: Its Meaning to Management* (Marketing series, no. 99; New York: American Management Association, 1957), pp. 3–5.
42. Theodore Levitt, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July–August 1960, p. 50.
43. Rohit Deshpande and John U. Farley, "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis," *Journal of Market-Focused Management* 2 (1998), pp. 213–32; Ajay K. Kohli and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing* 54 (April 1990), pp. 1–18; John C. Narver and Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing* 54 (October 1990), pp. 20–35.
44. Evert Gummesson, *Total Relationship Marketing* (Boston: Butterworth-Heinemann, 1999); Regis McKenna, *Relationship Marketing* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991); Martin Christopher, Adrian Payne, and David Ballantyne, *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together* (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1991).
45. James C. Anderson, Hakan Hakansson, and Jan Johanson, "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context," *Journal of Marketing* 58 (October 15, 1994), pp. 1–15.
46. Larry Selden and Yoko S. Selden, "Profitable Customer: The Key to Great Brands," *Advertising Age*, July 10, 2006, p. S7; Larry Selden and Geoffrey Colvin, *Angel Customers and Demon Customers* (New York, NY: Portfolio, 2003).
47. Allison Fass, "Theirspace.com," *Forbes*, May 8, 2006, pp. 122–24.
48. Paula Andruss, "Employee Ambassadors, *Marketing News*, December 15, 2008, pp. 26–27; www.snowshoemtn.com.
49. Christian Homburg, John P. Workman Jr., and Harley Krohmen, "Marketing's Influence within the Firm," *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 1–15.
50. Robert Shaw and David Merrick, *Marketing Payback: Is Your Marketing Profitable?* (London, UK: Pearson Education, 2005).
51. Rajendra Sisodia, David Wolfe, and Jagdish Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
52. If choosing to develop a strategic corporate social responsibility program, see Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 78–92.
53. Jeffrey Hollender and Stephen Fenichell, *What Matters Most* (New York: Basic Books, 2004), p. 168.
54. Tara Weiss, "Special Report: Going Green," *Forbes.com*, July 3, 2007; Matthew Grimm, "Progressive Business," *Brandweek*, November 28, 2005, pp. 16–26.
55. E. Jerome McCarthy and William D. Perreault, *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, 14th ed. (Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2002).
56. Joann Muller, "Ford: Why It's Worse Than You Think," *BusinessWeek*, June 25, 2001; Ford 1999 Annual Report; Greg Keenan, "Six Degrees of Perfection," *Globe and Mail*, December 20, 2000.

第2章

1. Catherine Holahan, "Yahoo!'s Bid to Think Small," *BusinessWeek*, February 26, 2007, p. 94; Ben Elgin, "Yahoo!'s Boulevard of Broken Dreams," *BusinessWeek*, March 13, 2006, pp. 76–77; Justin Hibbard, "How Yahoo! Gave Itself a Face-Lift," *BusinessWeek*, October 9, 2006, pp. 74–77; Kevin J. Delaney, "As Yahoo! Falters, Executive's Memo Calls for Overhaul," *Wall Street Journal*, November 18, 2006; "Yahoo!'s Personality Crisis," *Economist*, August 13, 2005, pp. 49–50; Fred Vogelstein, "Yahoo!'s Brilliant Solution," *Fortune*, August 8, 2005, pp. 42–55.
2. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy: The CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2004); Frederick E. Webster Jr., "The Future Role of Marketing in the Organization," Donald R. Lehmann and Katherine Jocz, eds., *Reflections on the Futures of Marketing* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997), pp. 39–66.
3. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).
4. For an academic treatment of benchmarking, see Douglas W. Vorhies and Neil A. Morgan, "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustained Competitive Advantage," *Journal of Marketing* 69 (January 2005), pp. 80–94.
5. Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper Business, 1993).
6. Ibid.; Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).
7. Sachi Izumi, "Sony to Halve Suppliers," *Reuters*, May 21, 2009.
8. C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May–June 1990, pp. 79–91.
9. George S. Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing* 58 (October 1994), p. 38.
10. George S. Day and Paul J. H. Schoemaker, *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006); Paul J. H. Schoemaker and George S. Day, "How to Make Sense of Weak Signals," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2009), pp. 81–89.
11. "Kodak Plans to Cut Up to 5,000 More Jobs," *Bloomberg News*, February 8, 2007; Leon Lazaroff, "Kodak's Big Picture Focusing on Image Change," *Chicago Tribune*, January 29, 2006.
12. *Pew Internet and American Life Project Survey*, November–December 2000.
13. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (New York: Harper and Row, 1973), chapter 7.
14. Kawasaki also humorously suggests checking out comic strip character Dilbert's mission statement generator first if one has to be developed by the organization: *Dilbert.com*.
15. *The Economist: Business Miscellany* (London: Profile Books Ltd, 2005), pp. 32–33.
16. Peter Freedman, "The Age of the Hollow Company," *TimesOnline*, April 25, 2004; *Pew Internet and American Life Project Survey*, November–December 2000.
17. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 116.
18. Tilman Kemmler, Monika Kubicová, Robert Musslewhite, and Rodney Prezeau, "E-Performance II—The Good, the Bad, and the Merely Average," an exclusive to *mckinseyquarterly.com*, 2001.
19. Bruce Horovitz, "Campbell's 10-Year Goal to Clean Up a Soupy Mess," *USA Today*, January 26, 2009, p. 1B.
20. *Dubai Tourism*, www.dubaitourism.ae, 2010; Euromoney, www.euromoney.com, December 2010; *Dubai World*, www.dubaiworld.ae/2010; *Arabian Business*, www.arabianbusiness.com, August 11, 2010; "Dubai World Faces Restructuring, Debt Standstill," *Reuters Dubai*, 25, November, 2009; "IMF Sees Dubai Growth in 2010, Debt Woes Ease," *Reuters Dubai*, 25, October 2010; "Dubai World Gets Full Support for Restructuring," *Reuters Dubai*, 27, October, 2010.
21. This section is based on Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 7th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2009), chapter 17.
22. *Nespresso*, www.nespresso.com/mediacenter/?pays=ch&lang=en, accessed December 7, 2010.
23. Jesse Eisinger, "The Marriage from Hell," *Condé Nast Portfolio*, February 2008, pp. 84–88, 132.
24. Tim Goodman, "NBC Everywhere?" *San Francisco Chronicle*, September 4, 2003.
25. Jon Fortt, "Mark Hurd, Superstar," *Fortune*, June 9, 2008, pp. 35–40.
26. Jena McGregor, "The World's Most Innovative Companies," *BusinessWeek*, April 24, 2006, pp. 63–74.
27. E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 12th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1996).
28. Paul J. H. Shoemaker, "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking," *Sloan Management Review* (Winter 1995), pp. 25–40.
29. Ronald Grover, "Hollywood Ponders a Post-DVD Future, *BusinessWeek*, March 2, 2009, p. 56; Brooks Barnes, "Movie Studios See a Threat in Growth of Redbox," *New York Times*, September 7, 2009.
30. Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999).
31. Ibid.
32. Phaedra Hise, "Was It Time to Go Downmarket?" *Inc.*, September 2006, p. 47; Patrick J. Sauer, "Returning to Its Roots," *Inc.*, November 2007; www.loanbright.com.
33. Dominic Dodd and Ken Favaro, "Managing the Right Tension," *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 62–74.
34. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), chapter 2.
35. Michael E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, November–December 1996, pp. 61–78.

36. For some readings on strategic alliances, see John R. Harbison and Peter Pekar, *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998); Peter Lorange and Johan Roos, *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution* (Cambridge, MA: Blackwell, 1992); Jordan D. Lewis, *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances* (New York: Free Press, 1990).
37. Bharat Book Bureau, *Strategic Alliances in World Pharma and Biotech Markets*, May 2008.
38. Kerry Capell, "Vodafone: Embracing Open Source with Open Arms," *BusinessWeek*, April 20, 2009, pp. 52–53; "Call the Carabiniere," *The Economist*, May 16, 2009, p. 75.
39. Robin Cooper and Robert S. Kalpan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing," *Harvard Business Review*, May–June 1991, pp. 130–135.
40. See Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996) as a tool for monitoring stakeholder satisfaction.
41. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Harper and Row, 1982), pp. 9–12.
42. John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992); Stanley M. Davis, *Managing Corporate Culture* (Cambridge, MA: Ballinger, 1984); Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982); "Corporate Culture," *BusinessWeek*, October 27, 1980, pp. 148–160.
43. Marian Burk Wood, *The Marketing Plan: A Handbook* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).
44. Donald R. Lehmann and Russell S. Winer, *Product Management*, 3rd ed. (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001).
45. David B. Hertz, "Risk Analysis in Capital Investment," *Harvard Business Review*, January–February 1964, pp. 96–106.

第3章

1. Susan Warren, "Pillow Talk: Stackers Outnumber Plumpers; Don't Mention Drool," *Wall Street Journal*, January 8, 1998.
2. Ronald D. Michman, Edward M. Mazze, and Alan J. Greco, *Lifestyle Marketing: Reaching the New American Consumer* (Westport: Praeger, 2008).
3. "Insights," *Nielsen*, www.claritas.com/target-marketing/resources/case-study/michigan-economic-development-corp.jsp.
4. "Mobile Access to Inventory Data Reduces Back Orders by 80 Percent," www.microsoft.com/casestudies; "Smarter Supply Chain Utilization for the Retailer," www.microsoft.com/casestudies; "Ten Ways to Reduce Inventory While Maintaining or Improving Service," www.microsoft.com/casestudies.
5. "Vendor-Managed Inventory in Consumer Electronics and Durables," *The Supply Chain Company*, www.i2.com/industries/consumer_industries/vmi/vmi_case_study.cfm.
6. William Holstein, "The Dot Com within Ford," *BusinessWeek*, January 30, 2000.
7. Mara Der Hovanesian, "Wells Fargo," *BusinessWeek*, November 24, 2004, p. 96.
8. Jeff Zabin, "The Importance of Being Analytical," *Brandweek*, July 24, 2006, p. 21; Stephen Baker, "Math Will Rock Your World," *BusinessWeek*, January 23, 2006, pp. 54–62; Michelle Kessler and Byron Acohido, "Data Miners Dig a Little Deeper," *USA Today*, July 11, 2006.

Chief Executive 218 (June 2006), p. 32.

10. "Spies, Lies & KPMG," *BusinessWeek*, February 26, 2007.
11. Jennifer Esty, "Those Wacky Customers!" *Fast Company*, January 2004, p. 40.
12. Helen Coster, "Shopping Cart Psychology," *Forbes*, September 7, 2009, pp. 64–65.
13. Sara Steindorf, "Shoppers Spy on Those Who Serve," *Christian Science Monitor*, May 28, 2002; Edward F. McQuarrie, *Customer Visits: Building a Better Market Focus*, 2nd ed. (Newbury Park, CA: Sage Press, 1998).
14. Shirely S. Wang, "Heath Care Taps 'Mystery Shoppers,'" *Wall Street Journal*, August 10, 2006.
15. Heather Green, "It Takes a Web Village," *Business Week*, September 4, 2006, p. 66.
16. Amy Merrick, "Counting on the Census," *Wall Street Journal*, February 14, 2001.
17. Kim Girard, "Strategies to Turn Stealth into Wealth," *Business 2.0*, May 2003, p. 66.
18. "The Blogs in the Corporate Machine," *The Economist*, February 11, 2006, pp. 55–56; also adapted from Robin T. Peterson and Zhilin Yang, "Web Product Reviews Help Strategy," *Marketing News*, April 7, 2004, p. 18.
19. American Productivity & Quality Center, "User-Driven Competitive Intelligence: Crafting the Value Proposition," December 3–4, 2002.
20. Alex Wright, "Mining the Web for Feelings, Not Facts," *New York Times*, August 24, 2009; Sarah E. Needleman, "For Companies, a Tweet in Time Can Avert PR Mess," *Wall Street Journal*, August 3, 2009, p. B6.
21. See *BadFads Museum*, www.badfads.com, for examples of fads and collectibles through the years.
22. Katy McLaunghlin, "Macaroni Grill's Order: Cut Calories, Keep Customers," *Wall Street Journal*, September 16, 2009, p. B6.
23. John Naisbitt and Patricia Aburdene, *Megatrends 2000* (New York: Avon Books, 1990).
24. Indata, *IN* (June 2006), p. 27.
25. World POPClock, U.S. Census Bureau, www.census.gov, 2009.
26. See Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, and Jorgen Randers, *Beyond Limits* (White River Junction, VT: Chelsea Green, 1993) for some commentary; http://geography.about.com/od/obtainpopulationdata/a/worldvillage.htm.
27. "World Development Indicators Database," *World Bank*, http://site resources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/POP.pdf, September 15, 2009; "World Population Growth," www.worldbank. org/depweb/english/beyond/beyondco/beg_03.pdf.
28. Andrew Zolli, "Demographics: The Population

Hourglass," *Fast Company*, www.fastcompany.com/magazine/103/open_essay-demographics.html, December 19, 2007.

29. Brian Grow, "Hispanic Nation," *BusinessWeek*, March 15, 2004, pp. 58–70.
30. Queena Sook Kim, "Fisher-Price Reaches for Hispanics," *Wall Street Journal*, November 1, 2004.
31. For descriptions on the buying habits and marketing approaches to African Americans and Hispanics, see M. Isabel Valdes, *Marketing to American Latinos: A Guide to the In-Culture Approach, Part II* (Ithaca, NY: Paramount Market Publishing, 2002); Alfred L. Schreiber, *Multicultural Marketing* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 2001).
32. Jacquelyn Lynn, "Tapping the Riches of Bilingual Markets," *Management Review*, March 1995, pp. 56–61; Mark R. Forehand and Rohit Deshpandé, "What We See Makes Us Who We Are: Priming Ethnic Self-Awareness and Advertising Response," *Journal of Marketing Research* 38 (August 2001), pp. 336–48.
33. Tennille M. Robinson, "Tapping into Black Buying Power," *Black Enterprise* 36 (January 2006), p. 64.
34. *The Central Intelligence Agency's World Factbook*, www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook, December 9, 2010.
35. "Projections of the Number of Households and Families in the United States: 1995–2010, P25–1129," *U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census*, www.census.gov/prod/1/pop/p25-1129.pdf, December 9, 2010.
36. Michelle Conlin, "Unmarried America," *BusinessWeek*, October 20, 2003, pp. 106–116; James Morrow, "A Place for One," *American Demographics*, November 2003, pp. 25–30.
37. Rebecca Gardyn, "A Market Kept in the Closet," *American Demographics*, November 2001, pp. 37–43.
38. Nanette Byrnes, "Secrets of the Male Shopper," *BusinessWeek*, September 4, 2006, p. 44.
39. Elisabeth Sullivan, "The Age of Prudence," *Marketing News*, April 15, 2009, pp. 8–11; Steve Hamm, "The New Age of Frugality," *BusinessWeek*, October 20, 2008, pp. 55–60; Jessica Deckler, "Never Pay Retail Again," *CNNMoney.com*, May 30, 2008.
40. David Welch, "The Incredible Shrinking Boomer Economy," *BusinessWeek*, August 3, 2009, pp. 27–30.
41. Julie Schlosser, "Infosys U.," *Fortune*, March 20, 2006, pp. 41–42.
42. Pamela Paul, "Corporate Responsibility," *American Demographics*, May 2002, pp. 24–25.
43. Stephen Baker, "Wiser about the Web," *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 53–57.
44. "Clearing House Suit Chronology," *Associated Press*, January 26, 2001; Paul Wenske, "You Too Could Lose $19,000!" *Kansas City Star*, October 31, 1999.
45. Laura Zinn, "Teens: Here Comes the Biggest Wave Yet," *BusinessWeek*, April 11, 2004, pp. 76–86.
46. Chris Taylor (ed.), "Go Green. Get Rich." *Business 2.0*, January/February 2007, pp. 68–79.
47. Subhabrata Bobby Banerjee, Easwar S. Iyer, and Rajiv K Kashyap, "Corporate Enviromentalism: Antecedents and Influence of Industry Type," *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 106–22.
48. Chris Taylor, ed., "Go Green. Get Rich." *Business 2.0*, January/February 2007, pp. 68–79.
49. See Dorothy Cohen, *Legal Issues on Marketing Decision Making* (Cincinnati: South-Western, 1995).
50. Rebecca Gardyn, "Swap Meet," *American Demographics*, July 2001, pp. 51–55.
51. Pamela Paul, "Mixed Signals," *American Demographics*, July 2001, pp. 45–49.
52. Conference Summary, "Excelling in Today's Multimedia World," Economist Conferences' Fourth Annual Marketing Roundtable, Landor, March 2006.
53. For a good discussion and illustration, see Roger J. Best, *Market-Based Management*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005).
54. For further discussion, see Gary L. Lilien, Philip Kotler, and K. Sridhar Moorthy, *Marketing Models* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992).
55. www.naics.com; www.census.gov/epcd/naics02, December 9, 2010.
56. Stanley F. Slater and Eric M. Olson, "Mix and Match," *Marketing Management*, July–August 2006, pp. 32–37; Brian Sternthal and Alice M. Tybout, "Segmentation and Targeting," Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2001), pp. 3–30.
57. Stephanie Clifford, "Measuring the Results of an Ad Right Down to the City Block," *New York Times*, August 5, 2009.
58. For an excellent overview of market forecasting, see Scott Armstrong, ed., *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners* (Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2001) and his Web site: www.forecastingprinciples.com; Also see Roger J. Best, "An Experiment in Delphi Estimation in Marketing Decision Making," *Journal of Marketing Research* 11 (November 1974), pp. 447–52; Norman Dalkey and Olaf Helmer, "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts," *Management Science*, April 1963, pp. 458–67.

第4章

1. Jia Lynn Yang, "The Bottom Line," *Fortune*, September 1, 2008, pp. 107–12 Jack Neff, "From Mucus to Maxi Pads: Marketing's Dirtiest Jobs," *Advertising Age*, February 16, 2009, p. 9.
2. See Robert Schieffer, *Ten Key Customer Insights: Unlocking the Mind of the Market* (Mason, OH: Thomson, 2005) for a comprehensive, in-depth discussion of how to generate customer insights to drive business results.
3. Jenn Abelson, "Gillette Sharpens Its Focus on Women," *Boston Globe*, January 4, 2009; A.G. Lafley, interview, "It Was a No-Brainer," *Fortune*, February 21, 2005, p. 96; Naomi Aoki, "Gillette Hopes to Create a Buzz with Vibrating Women's Razor," *Boston Globe*, December 17, 2004; Chris Reidy, "The Unveiling of a New Venus," *Boston Globe*, November 3, 2000.
4. Natalie Zmuda, "Tropicana Line's Sales Plunge 20% Post-Rebranding," *Advertising Age*, April 2, 2009.
5. "2009 Global Market Research Report," *Esomar*, www.esomar.org.

6. Melanie Haiken, "Tuning In to Crowdcasting," *Business 2.0*, November 2006, pp. 66–68.
7. Michael Fielding, "Special Delivery: UPS Conducts Surveys to Help Customers Export to China," *Marketing News*, February 1, 2007, pp. 13–14.
8. "Would You Fly in Chattering Class?" *The Economist*, September 9, 2006, p. 63.
9. For some background information on in-flight Internet service, see "Boeing In-Flight Internet Plan Goes Airborne," *Associated Press*, April 18, 2004; John Blau, "In-Flight Internet Service Ready for Takeoff," *IDG News Service*, June 14, 2002; "In-Flight Dogfight," *Business2.com*, January 9, 2001, pp. 84–91.
10. For a discussion of the decision-theory approach to the value of research, see Donald R. Lehmann, Sunil Gupta, and Joel Steckel, *Market Research* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997).
11. Gregory Solman, "Finding Car Buyers at Their Home (sites)," *Adweek*, August 21–28, 2006, p. 8.
12. Linda Tischler, "Every Move You Make," *Fast Company*, April 2004, pp. 73–75; Allison Stein Wellner, "Look Who's Watching," *Continental*, April 2003, pp. 39–41.
13. For a detailed review of some relevant academic work, see Eric J. Arnould and Amber Epp, "Deep Engagement with Consumer Experience," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006); For a range of academic discussion, see the following special issue, "Can Ethnography Uncover Richer Consumer Insights?" *Journal of Advertising Research* 46 (September 2006); For some practical tips, see Richard Durante and Michael Feehan, "Leverage Ethnography to Improve Strategic Decision Making," *Marketing Research* (Winter 2005).
14. Eric J. Arnould and Linda L. Price, "Market-Oriented Ethnography Revisited," *Journal of Advertising Research* 46 (September 2006), pp. 251–62; Eric J. Arnould and Melanie Wallendorf, "Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation," *Journal of Marketing Research* 31 (November 1994), pp. 484–504.
15. "Case Study: Bank of America," Inside Innovation, *BusinessWeek*, June 19, 2006; Spencer E. Ante, "Inprogress," *IN*, June 2006, pp. 28–29; *Bank of America*, www.bankofamerica.com.
16. Helen Coster, "Shopping Cart Psychology," *Forbes*, September 7, 2009, pp. 64–65.
17. Andrew Kaplan, "Mass Appeal," *Beverage World*, February 2007, pp. 48–49.
18. Michael Fielding, "Shift the Focus," *Marketing News*, September 1, 2006, pp. 18–20.
19. Piet Levy, "In with the Old, in Spite of the New," *Marketing News*, May 30, 2009, p. 19.
20. Eric Schellhorn, "A Tsunami of Surveys Washes over Consumers," *Christian Science Monitor*, October 2, 2006, p. 13.
21. Catherine Marshall and Gretchen B. Rossman, *Designing Qualitative Research*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006); Bruce L. Berg, *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 6th ed. (Boston: Allyn & Bacon, 2006); Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, eds., *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005); Linda Tischler, "Every Move You Make," *Fast Company*, April 2004, pp. 73–75.
22. Paula Andruss, "Keeping Both Eyes on Quality," *Marketing News*, September 15, 2008, pp. 22–23.
23. Louise Witt, "Inside Intent," *American Demographics*, March 2004, pp. 34–39; Andy Raskin, "A Face Any Business Can Trust," *Business 2.0*, December 2003, pp. 58–60; Gerald Zaltman, "Rethinking Market Research: Putting People Back In," *Journal of Marketing Research* 34 (November 1997), pp. 424–37; Wally Wood, "The Race to Replace Memory," *Marketing and Media Decisions*, July 1986, pp. 166–67; Roger D. Blackwell, James S. Hensel, Michael B. Phillips, and Brian Sternthal, *Laboratory Equipment for Marketing Research* (Dubuque, IA: Kendall/Hunt, 1970); Laurie Burkitt, "Battle for the Brain," *Forbes*, November 16, 2009, pp. 76–77.
24. Stephen Baker, "Wiser about the Web," *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 54–62.
25. Michael Fielding, "Shift the Focus," *Marketing News*, September 1, 2006, pp. 18–20; Aaron Ukodie, "Worldwide Mobile Phones Reach Four Billion 2008," *allAfrica.com*, http://allafrica.com/stories/200810070774.html, October 6, 2008.
26. Kelly K. Spors, "The Customer Knows Best," *Wall Street Journal*, July 13, 2009, p. R5; Susan Kristoff, "Local Motors Breaking Design Rules in Engineering," www.suite.com, October 22, 2009; Emily Sweeney, "Machine Dream," *Boston Globe*, February 1, 2009.
27. Bradley Johnson, "Forget Phone and Mail: Online's the Best Place to Administer Surveys," *Advertising Age*, July 17, 2006, p. 23.
28. Emily Steel, "The New Focus Groups: Online Networks Proprietary Panels Help Consumer Companies Shape Products, Ads," *Wall Street Journal*, January 14, 2008.
29. Elisabeth A. Sullivan, "Delve Deeper," *Marketing News*, April 15, 2008, p. 24.
30. Kate Maddox, "The ROI of Research," *BtoB*, pp. 25, 28.
31. Bradley Johnson, "Online Methods Upend Consumer Survey Business," Advertising Age, July 17, 2006.
32. "Survey: Internet Should Remain Open to All," *ConsumerAffairs*.com, www.consumeraffairs.com/news04/2006/01/internet_survey.html, January 25, 2006; "Highlights from the National Consumers League's Survey on Consumers and Communications Technologies: Current and Future Use," www.nclnet.org/research/utilities/telecom_highlights.htm, July 21, 2005; Catherine Arnold, "Not Done Net; New Opportunities Still Exist in Online Research," *Marketing News*, April 1, 2004, p. 17; Louella Miles, "Online, on Tap," *Marketing*, June 16, 2004, pp. 39–40; Suzy Bashford, "The Opinion Formers," *Revolution*, May 2004, pp. 42–46; Nima M. Ray and Sharon W.

Tabor, "Contributing Factors; Several Issues Affect e-Research Validity," *Marketing News*, September 15, 2003, p. 50; Bob Lamons, "Eureka! Future of B-to-B Research Is Online," *Marketing News*, September 24, 2001, pp. 9–10; Burt Helm, "Online Polls: How Good Are They?" *BusinessWeek*, June 16, 2008, pp. 86–87.

33. *The Nielsen Company*, www.nielsen.com.
34. Elisabeth Sullivan, "Qual Research by the Numb3rs," *Marketing News*, September 1, 2008.
35. Deborah L. Vence, "In an Instant: More Researchers Use IM for Fast, Reliable Results," *Marketing News*, March 1, 2006, pp. 53–55.
36. Catherine Arnold, "Global Perspective: Synovate Exec Discusses Future of International Research," *Marketing News*, May 15, 2004, p. 43; Michael Erard, "For Technology, No Small World after All," *New York Times*, May 6, 2004; Deborah L. Vence, "Global Consistency: Leave It to the Experts," *Marketing News*, April 28, 2003, p. 37.
37. Jim Stachura and Meg Murphy, "Multicultural Marketing: Why One Size Doesn't Fit All," *MarketingProfs.com*, October 25, 2005.
38. Michael Fielding, "Global Insights: Synovate's Chedore Discusses MR Trends," *Marketing News*, May 15, 2006, pp. 41–42.
39. Kevin J. Clancy and Peter C. Krieg, *Counterintuitive Marketing: How Great Results Come from Uncommon Sense* (New York: Free Press, 2000).
40. *The Advertising Research Foundation*, www.thearf.org/assets/ogilvy-09.
41. See "Special Issue on Managerial Decision Making," *Marketing Science* 18 (1999) for some contemporary perspectives; See also John D. C. Little, "Decision Support Systems for Marketing Managers," *Journal of Marketing* 43 (Summer 1979), p. 11.
42. *Marketing News* can be found at www.marketingpower.com.
43. Rajiv Grover and Marco Vriens, "Trusted Advisor: How It Helps Lay the Foundation for Insight," *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 3–17; Christine Moorman, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpandé, "Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations," *Journal of Marketing Research* 29 (August 1992), pp. 314–28.
44. Adapted from Arthur Shapiro, "Let's Redefine Market Research," *Brandweek*, June 21, 2004, p. 20; Kevin Ohannessian, "Star Wars: Thirty Years of Success," *Fast Company*, May 29, 2007.
45. Karen V. Beaman, Gregory R. Guy, and Donald E. Sexton, "Managing and Measuring Return on Marketing Investment," The Conference Board Research Report R-1435-08-RR, 2008.
46. "Report: Marketers Place Priority on Nurturing Existing Customers," http://directmag.com/roi/0301-customer-satisfaction-retention.
47. Factor TG, www.factortg.com/ideas/CMO_MPM_Audit__cmo.pdf.
48. Paul Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer, and David J. Reibstein, *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2006); John Davis, *Magic Numbers for Consumer Marketing: Key Measures to Evaluate Marketing Success* (Singapore: John Wiley & Sons, 2005).
49. Elisabeth Sullivan, "Measure Up," *Marketing News*, May 30, 2009, pp. 8–11.
50. Michael Krauss, "Which Metrics Matter Most?" *Marketing News*, February 28, 2009, p. 20.
51. Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*, 2nd ed. (London: Pearson Education, 2003).
52. Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity," *Journal of Marketing* 67 (October 2003), pp. 1–17.
53. Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*, 2nd ed. (London: Pearson Education, 2003).
54. Josh Bernoff, "Measure What Matters," *Marketing News*, December 15, 2008, p. 22; and information from Servus Credit Union, May 2010.
55. Gerard J. Tellis, "Modeling Marketing Mix," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006).
56. Jack Neff, "P&G, Clorox Rediscover Modeling," *Advertising Age*, March 29, 2004, p. 10.
57. Laura Q. Hughes, "Econometrics Take Root," *Advertising Age*, August 5, 2002, p. S-4.
58. David J. Reibstein, "Connect the Dots," *CMO Magazine*, May 2005.
59. Jeff Zabin, "Marketing Dashboards: The Visual Display of Marketing Data," *Chief Marketer*, June 26, 2006.
60. Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
61. Spencer Ante, "Giving the Boss the Big Picture," *BusinessWeek*, February 13, 2006, pp. 48–50.

第5章

1. Louis Columbus, "Lessons Learned in Las Vegas: Loyalty Programs Pay," *CRM Buyer*, July 29, 2005; Oskar Garcia, "Harrah's Broadens Customer Loyalty Program; Monitors Customer Behavior," *Associated Press*, September 27, 2008; Dan Butcher, "Harrah's Casino Chain Runs Mobile Coupon Pilot," *Mobile Marketer*, November 19, 2008; Michael Bush, "Why Harrah's Loyalty Effort Is Industry's Gold Standard," *Advertising Age*, October 5, 2009, p. 8.
2. Robert Schieffer, *Ten Key Consumer Insights* (Mason, OH: Thomson, 2005).
3. Don Peppers and Martha Rogers, "Customers Don't Grow on Trees," *Fast Company*, July 2005, pp. 25–26.

4. For discussion of some of the issues involved, see Glen Urban, *Don't Just Relate—Advocate* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Wharton School Publishing, 2005).
5. See Glen L. Urban and John R. Hauser, "'Listening In' to Find and Explore New Combinations of Customer Needs," *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 72–87.
6. "Customer reviews drive 196% increase in paid search revenue for Office Depot," *Bazaarvoice*, www.bazaarvoice.com/cs_rr_adresults_ officedepot.html, 2008.
7. Glen L. Urban, "The Emerging Era of Customer Advocacy," *Sloan Management Review* 45 (2004), pp. 77–82.
8. Steven Burke, "Dell's vs. HP's Value," *CRN*, May 15, 2006, p. 46; David Kirkpatrick, "Dell in the Penalty Box," *Fortune*, September 18, 2006, p. 70.
9. Michael Bush, "Consumers Rate Brands that Give Best Bang for Buck," *Advertising Age*, November 3, 2008, p. 8.
10. Irwin P. Levin and Richard D. Johnson, "Estimating Price–Quality Tradeoffs Using Comparative Judgments," *Journal of Consumer Research* 11 (June 1984), pp. 593–600. Customer-perceived value can be measured as a difference or as a ratio. If total customer value is $20,000 and total customer cost is $16,000, then the customer-perceived value is $4,000 (measured as a difference) or 1.25 (measured as a ratio). Ratios that are used to compare offers are often called *value–price ratios*.
11. Alex Taylor, "Caterpillar: Big Trucks, Big Sales, Big Attitude," *Fortune*, August 20, 2007, pp. 48–53; Tim Kelly, "Squash the Caterpillar," *Forbes*, April 21, 2008, pp. 136–41; Jeff Borden, "Eat My Dust," *Marketing News*, February 1, 2008, pp. 20–22.
12. For more on customer-perceived value, see David C. Swaddling and Charles Miller, *Customer Power* (Dublin, OH: Wellington Press, 2001).
13. Gary Hamel, "Strategy as Revolution," *Harvard Business Review*, July–August 1996, pp. 69–82.
14. "2010 Brand Keys Customer Loyalty Engagement Index," *Brand Keys, Inc.*
15. Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value* (Oxford, UK: Capstone, 1998).
16. Vikas Mittal, Eugene W. Anderson, Akin Sayrak, and Pandu Tadilamalla, "Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction," *Marketing Science* 24 (Fall 2005), pp. 544–55.
17. Michael Tsiros, Vikas Mittal, and William T. Ross Jr., "The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination," *Journal of Consumer Research* 31 (September 2004), pp. 476–83; for a succinct review, see Richard L. Oliver, "Customer Satisfaction Research," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 569–87.
18. For some provocative analysis and discussion, see Praveen K. Kopalle and Donald R. Lehmann, "Setting Quality Expectations when Entering a Market: What Should the Promise Be?" *Marketing Science* 25 (January–February 2006), pp. 8–24; Susan Fournier and David Glenmick, "Rediscovering Satisfaction," *Journal of Marketing* 63 (October 1999), pp. 5–23.
19. Jennifer Aaker, Susan Fournier, and S. Adam Brasel, "When Good Brands Do Bad," *Journal of Consumer Research* 31 (June 2004), pp. 1–16; Pankaj Aggrawal, "The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior," *Journal of Consumer Research* 31 (June 2004), pp. 87–101.
20. For in-depth discussion, see Michael D. Johnson and Anders Gustafsson, *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).
21. For an interesting analysis of the effects of different types of expectations, see William Boulding, Ajay Kalra, and Richard Staelin, "The Quality Double Whammy," *Marketing Science* 18 (April 1999), pp. 463–84.
22. Neil A. Morgan, Eugene W. Anderson, and Vikas Mittal, "Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 131–51.
23. Although for moderating factors, see Kathleen Seiders, Glenn B. Voss, Dhruv Grewal, and Andrea L. Godfrey, "Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context," *Journal of Marketing* 69 (October 2005), pp. 26–43.
24. See, for example, Christian Homburg, Nicole Koschate, and Wayne D. Hoyer, "Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay," *Journal of Marketing* 69 (April 2005), pp. 84–96.
25. Claes Fornell, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson III, and M. S. Krishnan, "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 3–14. See also, Thomas S. Gruca and Lopo L. Rego, "Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 115–30; Eugene W. Anderson, Claes Fornell, and Sanal K. Mazvancheryl, "Customer Satisfaction and Shareholder Value," *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 172–85.
26. Thomas O. Jones and W. Earl Sasser Jr., "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, November–December 1995, pp. 88–99.
27. Companies should also note that managers and salespeople can manipulate customer satisfaction ratings. They can be especially nice to customers just before the survey. They can also try to exclude unhappy customers. Another danger is that if customers know the company will go out of its way to please them, some may express high dissatisfaction in order to receive more concessions.
28. Jennifer Rooney, "Winning Hearts and Minds," *Advertising Age*, July 10, 2006, pp. S10–13.

29. For an empirical comparison of different methods to measure customer satisfaction, see Neil A. Morgan and Lopo Leotto Rego, "The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance," *Marketing Science* 25 (September–October 2006), pp. 426–39.

30. Frederick K. Reichheld, "The One Number You Need to Grow," *Harvard Business Review*, December 2003, pp. 46–54.

31. James C. Ward and Amy L. Ostrom, "Complaining to the Masses: The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint Sites," *Journal of Consumer Research* 33 (September 2006), pp. 220–30; Kim Hart, "Angry Customers Use Web to Shame Firms," *Washington Post*, July 5, 2006.

32. Eugene W. Anderson and Claes Fornell, "Foundations of the American Customer Satisfaction Index," *Total Quality Management* 11 (September 2000), pp. S869–82; Claes Fornell, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaaesung Cha, and Barbara Everitt Bryant, "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings," *Journal of Marketing* 60 (October 1996), pp. 7–18.

33. Technical Assistance Research Programs (Tarp), *U.S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in America*, 1986.

34. Stephen S. Tax and Stephen W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failure," *Sloan Management Review* 40 (Fall 1998), pp. 75–88; Ruth Bolton and Tina M. Bronkhorst, "The Relationship between Customer Complaints to the Firm and Subsequent Exit Behavior," *Advances in Consumer Research*, vol. 22 (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1995), pp. 94–100; Roland T. Rust, Bala Subramanian, and Mark Wells, "Making Complaints a Management Tool," *Marketing Management* 1 (March 1992), pp. 40–45; Karl Albrecht and Ron Zemke, *Service America!* (Homewood, IL: Dow Jones–Irwin, 1985), pp. 6–7.

35. Christian Homburg and Andreas Fürst, "How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 95–114.

36. Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999), pp. 21–22.

37. "Basic Concepts," *ASQ*, www.asq.org/glossary/q.html, January 16, 2010.

38. Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale, "Quality Is King," *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press, 1987), pp. 103–34. (PIMS stands for Profit Impact of Market Strategy.)

39. Brian Hindo, "Satisfaction Not Guaranteed," *BusinessWeek*, June 19, 2006, pp. 32–36.

40. "Flying into a Storm: British Airways (1996–2000)," INSEAD, France, 2002, www.srnleads.org/events/institutes/09-connected/docs/rao_british_airways.pdf, December 15, 2010; "Business Traveler Awards 2009," *Business Traveler*, www.businesstraveller.com/awards2009.

41. Lerzan Aksoy, Timothy L. Keiningham, and Terry G. Vavra, "Nearly Everything You Know about Loyalty Is Wrong," *Marketing News*, October 1, 2005, pp. 20–21; Timothy L. Keiningham, Terry G. Vavra, Lerzan Aksoy, and Henri Wallard, *Loyalty Myths* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005).

42. Werner J. Reinartz and V. Kumar, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration," *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 77–99; Werner J. Reinartz and V. Kumar, "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 17–35.

43. Rakesh Niraj, Mahendra Gupta, and Chakravarthi Narasimhan, "Customer Profitability in a Supply Chain," *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 1–16.

44. Thomas M. Petro, "Profitability: The Fifth 'P' of Marketing," *Bank Marketing*, September 1990, pp. 48–52; "Who Are Your Best Customers?" *Bank Marketing*, October 1990, pp. 48–52.

45. "Easier Than ABC," *Economist*, October 25, 2003, p. 56; Robert S. Kaplan and Steven R. Anderson, *Time-Driven Activity Based Costing* (Boston MA: Harvard Business School Press, 2007); "Activity-Based Accounting" *Economist*, June 29, 2009.

46. V. Kumar, "Customer Lifetime Value," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 602–27; Sunil Gupta, Donald R. Lehmann, and Jennifer Ames Stuart, "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research* 61 (February 2004), pp. 7–18; Rajkumar Venkatesan and V. Kumar, "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy," *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 106–25.

47. V. Kumar, "Profitable Relationships," *Marketing Research* 18 (Fall 2006), pp. 41–46.

48. For some recent analysis and discussion, see Michael Haenlein, Andreas M. Kaplan, and Detlef Schoder, "Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers when Calculating Customer Lifetime Value," *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 5–20; Teck-Hua Ho, Young-Hoon Park, and Yong-Pin Zhou, "Incorporating Satisfaction into Customer Value Analysis: Optimal Investment in Lifetime Value," *Marketing Science* 25 (May–June 2006), pp. 260–77; and Peter S. Fader, Bruce G. S. Hardie, and Ka Lok Lee, "RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis," *Journal of Marketing Research* 62 (November 2005), pp. 415–30; V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, Tim Bohling, and Denise Beckmann, "The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM," *Marketing Science* 27 (2008), pp. 585–99.

49. Nicole E. Coviello, Roderick J. Brodie, Peter J. Danaher, and Wesley J. Johnston, "How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices," *Journal of*

Marketing 66 (July 2002), pp. 33–46. For a comprehensive set of articles from a variety of perspectives on brand relationships, see Deborah J. MacInnis, C. Whan Park, and Joseph R. Preister, eds., *Handbook of Brand Relationships* (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2009).

50. For an up-to-date view of academic perspectives, see the articles contained in the Special Section on Customer Relationship Management, *Journal of Marketing* 69 (October 2005). For a study of the processes involved, see Werner Reinartz, Manfred Kraft, and Wayne D. Hoyer, "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research* 61 (August 2004), pp. 293–305.

51. Nora A. Aufreiter, David Elzinga, and Jonathan W. Gordon, "Better Branding," *The McKinsey Quarterly* 4 (2003), pp. 29–39.

52. Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value* (New York: Basic Books, 1998).

53. Kenneth Hein, "Satisfying a Publicity Jones with Hemp, Love Potions," *Brandweek*, March 13, 2006, p. 14; Corporate Design Foundation, "Keep Up with the Jones, Dude!" *BusinessWeek*, October 26, 2005; Ryan Underwood, "Jones Soda Secret," *Fast Company*, March 2005, p. 74; Maggie Overfelt, "Cult Brand Jones Soda Fights for Survival," *CNNMoney.com*, October 10, 2008.

54. Susan Stellin, "For Many Online Companies, Customer Service Is Hardly a Priority," *New York Times*, February 19, 2001; Michelle Johnson, "Getting Ready for the Onslaught," *Boston Globe*, November 4, 1999.

55. Julie Jargon, "Domino's IT Staff Delivers Slick Site, Ordering System," *Wall Street Journal*, November 24, 2009; Bruce Horovitz, "Where's Your Domino's Pizza? Track It Online," *USA Today*, January 30, 2008; Domino's Pizza, www.dominosbiz.com, January 16, 2010.

56. James H. Donnelly Jr., Leonard L. Berry, and Thomas W. Thompson, *Marketing Financial Services—A Strategic Vision* (Homewood, IL: Dow Jones–Irwin, 1985), p. 113.

57. Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers* (New York: Simon & Schuster, 1999). See also Susan Fournier, Susan Dobscha, and David Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing," *Harvard Business Review*, January–February 1998, pp. 42–51.

58. Don Peppers and Martha Rogers, *One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-Business World* (New York: Doubleday, 2001); Peppers and Rogers, *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (London: Piatkus Books, 1996); Don Peppers and Martha Rogers, *The One-to-One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management* (New York: Doubleday, 1999); Don Peppers, Martha Rogers, and Bob Dorf, *The One-to-One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a One-to-One Marketing Program* (New York: Bantam, 1999); Don Peppers and Martha Rogers, *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age* (New York: Currency, 1997).

59. Mark Rechtin, "Aston Martin Woos Customers One by One," *Automotive News*, March 28, 2005.

60. Stuart Elliott, "Letting Consumers Control Marketing: Priceless," *New York Times*, October 9, 2006; Todd Wasserman and Jim Edwards, "Marketers' New World Order," *Brandweek*, October 9, 2006, pp. 4–6; Heather Green and Robert D. Hof, "Your Attention Please," *BusinessWeek*, July 24, 2006, pp. 48–53; Brian Sternberg, "The Marketing Maze," *Wall Street Journal*, July 10, 2006.

61. Rob Walker, "Amateur Hour, Web Style," *Fast Company*, October 2007, p. 87.

62. Ben McConnell and Jackie Huba, "Learning to Leverage the Lunatic Fringe," *Point*, July–August 2006, pp. 14–15; Michael Krauss, "Work to Convert Customers into Evangelists," *Marketing News*, December 15, 2006, p. 6; Ben McConnell and Jackie Huba, *Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Loyal Sales Force* (New York: Kaplan Business, 2003).

63. Jonah Bloom, "The New Realities of a Low Trust Marketing World," *Advertising Age*, February 13, 2006.

64. Mylene Mangalindan, "New Marketing Style: Clicks and Mortar," *Wall Street Journal*, December 21, 2007, p. B5.

65. Nick Wingfield, "High Scores Matter to Game Makers, Too," *Wall Street Journal*, September 20, 2007, p. B1.

66. Candice Choi, "Bloggers Serve Up Opinions," *Associated Press*, March 23, 2008.

67. Elisabeth Sullivan, "Consider Your Source," *Marketing News*, February 15, 2008, pp. 16–19; Mylene Mangalindan, "Web Stores Tap Product Reviews," *Wall Street Journal*, September 11, 2007.

68. Erick Schonfeld, "Rethinking the Recommendation Engine," *Business 2.0*, July 2007, pp. 40–43.

69. Michael Lewis, "Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value," *Journal of Marketing Research* 63 (May 2006), pp. 195–203.

70. Hamish Pringle and Peter Field, "Why Customer Loyalty Isn't as Valuable as You Think," *Advertising Age*, March 23, 2009, p. 22.

71. Werner Reinartz, Jacquelyn S. Thomas, and V. Kumar, "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability," *Journal of Marketing* 69 (January 2005), pp. 63–79.

72. "Service Invention to Increase Retention," *CMO Council*, August 3, 2009, www.cmocouncil.org.

73. Frederick F. Reichheld, "Learning from Customer Defections," *Harvard Business Review*, March–April 1996, pp. 56–69.

74. Frederick F. Reichheld, *Loyalty Rules* (Boston: Harvard Business School Press, 2001); Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

75. Michael D. Johnson, and Fred Selnes, "Diversifying Your Customer Portfolio," *MIT Sloan Management Review* 46 (Spring 2005), pp. 11–14.

76. Tom Ostenon, *Customer Share Marketing* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002); Alan W. H. Grant and Leonard A. Schlesinger, "Realize Your Customer's Full Profit Potential," *Harvard Business Review*, September–October 1995, pp. 59–72.

77. Gail McGovern and Youngme Moon, "Companies and the Customers Who Hate Them," *Harvard Business Review*, June 2007, pp. 78–84.

78. Elisabeth A. Sullivan, "Just Say No," *Marketing News*, April 15, 2008, p. 17.

79. Sunil Gupta and Carl F. Mela, "What Is a Free Customer Worth," *Harvard Business Review*, November 2008, pp. 102–9.

80. Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Computing through Quality* (New York: Free Press, 1991), pp. 136–42. For an academic examination in a business-to-business context, see Robert W. Palmatier, Srinath Gopalakrishna, and Mark B. Houston, "Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits," *Marketing Science* 25 (September–October 2006), pp. 477–93.

81. Frederick F. Reichheld, "Learning from Customer Defections," *Harvard Business Review*, March 3, 2009, pp. 56–69.

82. Mike White and Teresa Siles, email message, July 14, 2008.

83. Ben McConnell and Jackie Huba, "Learning to Leverage the Lunatic Fringe," *Point*, July–August 2006, pp. 14–15; Michael Krauss, "Work to Convert Customers into Evangelists," *Marketing News*, December 15, 2006, p. 6; Ben McConnell and Jackie Huba, *Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Loyal Sales Force* (New York: Kaplan Business, 2003).

84. Utpal M. Dholakia, "How Consumer Self-Determination Influences Relational Marketing Outcomes: Evidence from Longitudinal Field Studies," *Journal of Marketing Research* 43 (February 2006), pp.109–20.

85. Allison Enright, "Serve Them Right," *Marketing News*, May 1, 2006, pp. 21–22.

86. For a review, see Grahame R. Dowling and Mark Uncles, "Do Customer Loyalty Programs Really Work?" *Sloan Management Review* 38 (Summer 1997), pp. 71–82.

87. Thomas Lee, "Retailers Look for a Hook," *St. Louis Post-Dispatch*, December 4, 2004.

88. Joseph C. Nunes and Xavier Drèze, "Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure on Consumers' Perception of Status," *Journal of Consumer Research* 35 (April 2009), pp. 890–905; Joseph C. Nunes and Xavier Drèze, "Your Loyalty Program Is Betraying You," *Harvard Business Review*, April 2006, pp. 124–31.

89. Adam Lashinsky, "The Decade of Steve Jobs," *Fortune*, November 23, 2009, pp. 93–100; *Apple*, www.apple.com, January 16, 2010; Peter Burrows, "Apple vs. Google," *BusinessWeek*, January 25, 2010, pp. 28–34.

90. Jacquelyn S. Thomas, Robert C. Blattberg, and Edward J. Fox, "Recapturing Lost Customers," *Journal of Marketing Research* 61 (February 2004), pp. 31–45.

91. Werner Reinartz and V. Kumar, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration," *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 77–99; Werner Reinartz and V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty," *Harvard Business Review*, July 2002, pp. 86–97.

92. V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, and Werner Reinartz, "Knowing What to Sell, When, and to Whom," *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 131–37.

93. Jeff Zabin, "The Importance of Being Analytical," *Brandweek*, July 24, 2006, p. 21. Stephen Baker, "Math Will Rock Your World," *BusinessWeek*, January 23, 2006, pp. 54–62. Michelle Kessler and Byron Acohido, "Data Miners Dig a Little Deeper," *USA Today*, July 11, 2006.

94. Burt Heim, "Getting Inside the Customer's Mind," *BusinessWeek*, September 22, 2008, p. 88; Mike Duff, "Dunnhumby Complicates Outlook for Tesco, Kroger, Wal-Mart," *bnet.com*, January 13, 2009; Sarah Mahoney, "Macy's Readies New Marketing Strategy, Hires Dunnhumby," *Marketing Daily*, August 14, 2008.

95. Christopher R. Stephens and R. Sukumar, "An Introduction to Data Mining," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 455–86; Pang-Ning Tan, Michael Steinbach, and Vipin Kumar, *Introduction to Data Mining* (Upper Saddle River, NJ: Addison Wesley, 2005); Michael J. A. Berry and Gordon S. Linoff, *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley Computer, 2004); James Lattin, Doug Carroll, and Paul Green, *Analyzing Multivariate Data* (Florence, KY: Thomson Brooks/Cole, 2003).

96. George S. Day, "Creating a Superior Customer-Relating Capability," *Sloan Management Review* 44 (Spring 2003), pp. 77–82.

97. Ibid; George S. Day, "Creating a Superior Customer-Relating Capability," *MSI Report No. 03-101* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003); "Why Some Companies Succeed at CRM (and Many Fail)," *Knowledge at Wharton*, http://knowledge.wharton.upenn. edu, January 15, 2003.

98. Werner Reinartz and V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty," *Harvard Business Review*, July 2002, pp. 86–94; Susan M. Fournier, Susan Dobscha, and David Glen Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing," *Harvard Business Review*, January–February 1998, pp. 42–51.

99. Jon Swartz, "Ebay Faithful Expect Loyalty in Return," *USA Today*, July 1, 2002.

第6章

1. "Lego's Turnaround: Picking Up the Pieces," *The Economist*, October 28, 2006, p. 76; Paul Grimaldi, "Consumers Design Products Their Way," *Knight Ridder Tribune Business News*, November 25, 2006; Michael A. Prospero, *Fast Company*, September 2005, p. 35; David Robertson and Per Hjuler, "Innovating a Turnaround at LEGO," *Harvard Business Review*, September 2009, pp. 20–21; Kim Hjelmgaard, "Lego, Refocusing on Bricks, Builds on Image," *Wall Street Journal*, December 24, 2009.
2. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011).
3. Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010).
4. For some classic perspectives, see Richard P. Coleman, "The Continuing Significance of Social Class to Marketing," *Journal of Consumer Research* 10 (December 1983), pp. 265–80; Richard P. Coleman and Lee P. Rainwater, *Social Standing in America: New Dimension of Class* (New York: Basic Books, 1978).
5. Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010).
6. Kimberly L. Allers, "Retail's Rebel Yell," *Fortune*, November 10, 2003, p. 137; Kate Rockwood, "Rock Solid," *Fast Company*, September 2009, pp. 44–48.
7. Elizabeth S. Moore, William L. Wilkie, and Richard J. Lutz, "Passing the Torch: Intergenerational Influences as a Source of Brand Equity," *Journal of Marketing* 66 (April 2002), pp. 17–37; Robert Boutilier, "Pulling the Family's Strings," *American Demographics*, August 1993, pp. 44–48; David J. Burns, "Husband-Wife Innovative Consumer Decision Making: Exploring the Effect of Family Power," *Psychology & Marketing* (May–June 1992), pp. 175–89; Rosann L. Spiro, "Persuasion in Family Decision Making," *Journal of Consumer Research* 9 (March 1983), pp. 393–402. For cross-cultural comparisons of husband–wife buying roles, see John B. Ford, Michael S. LaTour, and Tony L. Henthorne, "Perception of Marital Roles in Purchase-Decision Processes: A Cross-Cultural Study," *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (Spring 1995), pp. 120–31.
8. Kay M. Palan and Robert E. Wilkes, "Adolescent-Parent Interaction in Family Decision Making," *Journal of Consumer Research* 24 (March 1997), pp. 159–69; Sharon E. Beatty and Salil Talpade, "Adolescent Influence in Family Decision Making: A Replication with Extension," *Journal of Consumer Research* 21 (September 1994), pp. 332–41.
9. Chenting Su, Edward F. Fern, and Keying Ye, "A Temporal Dynamic Model of Spousal Family Purchase-Decision Behavior," *Journal of Marketing Research* 40 (August 2003), pp. 268–81.
10. Hillary Chura, "Failing to Connect: Marketing Messages for Women Fall Short," *Advertising Age*, September 23, 2002, pp. 13–14.
11. Valentyna Melnyk, Stijn M. J. van Osselaer, and Tammo H. A. Bijmolt, "Are Women More Loyal Customers Than Men? Gender Differences in Loyalty to Firms and Individual Service Providers," *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 82–96.
12. Michele Miller, *The Soccer Mom Myth* (Austin, TX: Wizard Academy Press, 2008).
13. "YouthPulse: The Definitive Study of Today's Youth Generation," *Harris Interactive*, www.harrisinteractive.com, January 29, 2010.
14. Dana Markow, "Today's Youth: Understanding Their Importance and Influence," *Trends & Tudes* 7, no. 1, www.harrisinteractive.com, February 2008.
15. Deborah Roedder John, "Consumer Socialization of Children: A Retrospective Look at Twenty-Five Years of Research," *Journal of Consumer Research* 26 (December 1999), pp. 183–213; Lan Nguyen Chaplin and Deborah Roedder John, "The Development of Self-Brand Connections in Children and Adolescents," *Journal of Consumer Research* 32 (June 2005), pp. 119–29; Lan Nguyen Chaplin and Deborah Roedder John, "Growing Up in a Material World: Age Differences in Materialism in Children and Adolescents," *Journal of Consumer Research* 34 (December 2007), pp. 480–93.
16. "Families and Living Arrangements," *U.S. Census Bureau*, www.census.gov/population/www/socdemo/hh-fam.html, January 29, 2010.
17. Rex Y. Du and Wagner A. Kamakura, "Household Life Cycles and Lifestyles in the United States," *Journal of Marketing Research* 48 (February 2006), pp. 121–32; Lawrence Lepisto, "A Life Span Perspective of Consumer Behavior," Elizabeth Hirshman and Morris Holbrook, eds., *Advances in Consumer Research*, vol. 12 (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1985), p. 47; Also see Gail Sheehy, *New Passages: Mapping Your Life across Time* (New York: Random House, 1995).
18. Brooks Barnes and Monica M. Clark, "Tapping into the Wedding Industry to Sell Broadway Seats," *Wall Street Journal*, July 3, 2006; "Columbus, Ga.–Based Bank Targets Newlyweds for Online Banking," *Knight Ridder/Tribune Business News*, March 2, 2000.
19. Nicole Perlroth, "Survival of the Fittest," *Forbes*, January 12, 2009, pp. 54–55; "Snap Fitness Opens 1000th Club," *Club Solutions*, December 17, 2009; Becky Ebenkamp, "Snap Fitness Offers Leaner Gym Experience," *Brandweek*, January 24, 2009; Aim Jefferson, "A Snap of a Grand Opening: Snap Fitness, West Milford, *NorthJersey.com*, www.northjersey.com, January 8, 2010.
20. Harold H. Kassarjian and Mary Jane Sheffet, "Personality and Consumer Behavior: An Update," Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson, eds.,

Perspectives in Consumer Behavior (Glenview, IL: Scott Foresman, 1981), pp. 160–80.

21. Jennifer Aaker, "Dimensions of Measuring Brand Personality," *Journal of Marketing Research* 34 (August 1997), pp. 347–56.
22. Jennifer L. Aaker, Veronica Benet-Martinez, and Jordi Garolera, "Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs," *Journal of Personality and Social Psychology* 81 (March 2001), pp. 492–508.
23. Yongjun Sung and Spencer F. Tinkham, "Brand Personality Structures in the United States and Korea: Common and Culture-Specific Factors," *Journal of Consumer Psychology* 15 (December 2005), pp. 334–50.
24. M. Joseph Sirgy, "Self Concept in Consumer Behavior: A Critical Review," *Journal of Consumer Research* 9 (December 1982), pp. 287–300.
25. Timothy R. Graeff, "Consumption Situations and the Effects of Brand Image on Consumers' Brand Evaluations," *Psychology & Marketing* 14 (January 1997), pp. 49–70; Timothy R. Graeff, "Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption," *Psychology & Marketing* 13 (August 1996), pp. 481–99.
26. Jennifer L. Aaker, "The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion," *Journal of Marketing Research* 36 (February 1999), pp. 45–57.
27. Neal Templin, "Boutique-Hotel Group Thrives on Quirks," *Wall Street Journal*, March 18, 1999; Chip Conley, *The Rebel Rules* (New York: Fireside, 2001); Tom Osborne, "What Is Your Band Personality," *Viget Inspire*, www.viget.com, February 2, 2009; Alice Z. Cuneo, "Magazines as Muses: Hotelier Finds Inspiration in Titles such as *Wired*," *Advertising Age*, November 6, 2006, p. 10.
28. "LOHAS Forum Attracts Fortune 500 Companies," *Environmental Leader*, June 22, 2009.
29. Toby Weber, "All Three? Gee," *Wireless Review*, May 2003, pp. 12–14.
30. Noel C. Paul, "Meal Kits in Home," *Christian Science Monitor*, June 9, 2003, p. 13; Anne D'Innocenzio, "Frugal Times: Hamburger Helper, Kool-Aid in Advertising Limelight," *Associated Press, Seattle Times*, April 29, 2009.
31. For a review of academic research on consumer behavior, see Barbara Loken, "Consumer Psychology: Categorization, Inferences, Affect, and Persuasion," *Annual Review of Psychology* 57 (2006), pp. 453–95. To learn more about how consumer behavior theory can be applied to policy decisions, see "Special Issue on Helping Consumers Help Themselves: Improving the Quality of Judgments and Choices," *Journal of Public Policy & Marketing* 25 (Spring 2006).
32. Thomas J. Reynolds and Jonathan Gutman, "Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation," *Journal of Advertising Research* (February–March 1988), pp. 11–34; Thomas J. Reynolds and Jerry C. Olson, *Understanding Consumer Decision-Making: The Means-Ends Approach to Marketing and Advertising* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001); Brian Wansink, "Using Laddering to Understand and Leverage a Brand's Equity," *Qualitative Market Research* 6 (2003).
33. Ernest Dichter, *Handbook of Consumer Motivations* (New York: McGraw-Hill, 1964).
34. Jan Callebaut et al., *The Naked Consumer: The Secret of Motivational Research in Global Marketing* (Antwerp, Belgium: Censydiam Institute, 1994).
35. Melanie Wells, "Mind Games," *Forbes*, September 1, 2003, p. 70.
36. Clotaire Rapaille, "Marketing to the Reptilian Brain," *Forbes*, July 3, 2006; Clotaire Rapaille, *The Culture Code* (New York: Broadway Books, 2007).
37. Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954), pp. 80–106. For an interesting business application, see Chip Conley, *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow* (San Francisco: Jossey Bass 2007).
38. See Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: William Collins, 1966); Thierry and Koopman-Iwema, "Motivation and Satisfaction," P. J. D. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems, and C. J. de Wolff, eds., *A Handbook of Work and Organizational Psychology* (East Sussex, UK: Psychology Press, 1984), pp. 141–42.
39. Bernard Berelson and Gary A. Steiner, *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964), p. 88.
40. J. Edward Russo, Margaret G. Meloy, and Victoria Husted Medvec, "The Distortion of Product Information during Brand Choice," *Journal of Marketing Research* 35 (November 1998), pp. 438–52.
41. Leslie de Chernatony and Simon Knox, "How an Appreciation of Consumer Behavior Can Help in Product Testing," *Journal of Market Research Society* (July 1990), p. 333. See also, Chris Janiszewski and Stiju M. J. Osselar, "A Connectionist Model of Brand–Quality Association," *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000), pp. 331–51.
42. Florida's Chris Janiszewski has conducted fascinating research looking at preconscious processing effects. See Chris Janiszewski, "Preattentive Mere Exposure Effects," *Journal of Consumer Research* 20 (December 1993), pp. 376–92, as well as some of his earlier and subsequent research. For more perspectives, see also John A. Bargh and Tanya L. Chartrand, "The Unbearable Automaticity of Being," *American Psychologist* 54 (1999), pp. 462–79 and the research programs of both authors. For lively academic debate, see the "Research Dialogue" section of the July 2005 issue of the *Journal of Consumer Psychology*.
43. See Timothy E. Moore, "Subliminal Advertising: What You See Is What You Get," *Journal of Marketing* 46 (Spring 1982), pp. 38–47 for an early classic

discussion; and Andrew B. Aylesworth, Ronald C. Goodstein, and Ajay Kalra, "Effect of Archetypal Embeds on Feelings: An Indirect Route to Affecting Attitudes?" *Journal of Advertising* 28 (Fall 1999), pp. 73–81 for additional discussion.

44. Robert S. Wyer Jr. and Thomas K. Srull, "Person Memory and Judgment," *Psychological Review* 96 (January 1989), pp. 58–83; John R. Anderson, *The Architecture of Cognition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983).

45. For additional discussion, see John G. Lynch Jr. and Thomas K. Srull, "Memory and Attentional Factors in Consumer Choice: Concepts and Research Methods," *Journal of Consumer Research* 9 (June 1982), pp. 18–36; and Joseph W. Alba, J. Wesley Hutchinson, and John G. Lynch Jr., "Memory and Decision Making," Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson, eds., *Handbook of Consumer Theory and Research* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992), pp. 1–49.

46. Robert S. Lockhart, Fergus I. M. Craik, and Larry Jacoby, "Depth of Processing, Recognition, and Recall," John Brown, ed., *Recall and Recognition* (New York: John Wiley & Sons, 1976); Fergus I. M. Craik and Endel Tulving, "Depth of Processing and the Retention of Words in Episodic Memory," *Journal of Experimental Psychology* 104 (September 1975), pp. 268–94; Fergus I. M. Craik and Robert S. Lockhart, "Levels of Processing: A Framework for Memory Research," *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 11 (1972), pp. 671–84.

47. Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson, and Mary Ellen Stevens, "How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments," *Journal of Marketing Research* 32 (May 1995), pp. 125–39.

48. Elizabeth F. Loftus and Gregory R. Loftus, "On the Permanence of Stored Information in the Human Brain," *American Psychologist* 35 (May 1980), pp. 409–20.

49. For a comprehensive review of the academic literature on decision making, see J. Edward Russo and Kurt A. Carlson, "Individual Decision Making," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002), pp. 372–408.

50. Benson Shapiro, V. Kasturi Rangan, and John Sviokla, "Staple Yourself to an Order," *Harvard Business Review*, July–August 1992, pp. 113–22. See also, Carrie M. Heilman, Douglas Bowman, and Gordon P. Wright, "The Evolution of Brand Preferences and Choice Behaviors of Consumers New to a Market," *Journal of Marketing Research* 37 (May 2000), pp. 139–55.

51. Marketing scholars have developed several models of the consumer buying process through the years. See Mary Frances Luce, James R. Bettman, and John W. Payne, *Emotional Decisions: Tradeoff Difficulty and Coping in Consumer Choice* (Chicago: University of Chicago Press, 2001); James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Miniard, *Consumer Behavior*, 8th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 1994); John A. Howard and Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior* (New York: John Wiley & Sons, 1969).

52. William P. Putsis Jr. and Narasimhan Srinivasan, "Buying or Just Browsing? The Duration of Purchase Deliberation," *Journal of Marketing Research* 31 (August 1994), pp. 393–402.

53. Chem L. Narayana and Rom J. Markin, "Consumer Behavior and Product Performance: An Alternative Conceptualization," *Journal of Marketing* 39 (October 1975), pp. 1–6. See also, Lee G. Cooper and Akihiro Inoue, "Building Market Structures from Consumer Preferences," *Journal of Marketing Research* 33 (August 1996), pp. 293–306; Wayne S. DeSarbo and Kamel Jedidi, "The Spatial Representation of Heterogeneous Consideration Sets," *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. 326–42.

54. For a market-structure study of the hierarchy of attributes in the coffee market, see Dipak Jain, Frank M. Bass, and Yu-Min Chen, "Estimation of Latent Class Models with Heterogeneous Choice Probabilities: An Application to Market Structuring," *Journal of Marketing Research* 27 (February 1990), pp. 94–101. For an application of means-end chain analysis to global markets, see Frenkel Ter Hofstede, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Michel Wedel, "International Market Segmentation Based on Consumer–Product Relations," *Journal of Marketing Research* 36 (February 1999), pp. 1–17.

55. Virginia Postrel, "The Lessons of the Grocery Shelf Also Have Something to Say about Affirmative Action," *New York Times*, January 30, 2003.

56. David Krech, Richard S. Crutchfield, and Egerton L. Ballachey, *Individual in Society* (New York: McGraw-Hill, 1962), chapter 2.

57. Seth Stevenson, "Like Cardboard," *Slate*, January 11, 2010; Ashley M. Heher, "Domino's Comes Clean with New Pizza Ads," *Associated Press*, January 11, 2010; Bob Garfield, "Domino's Does Itself a Disservice by Coming Clean about Its Pizza," *Advertising Age*, January 11, 2010; *Domino's Pizza*, www.pizzaturnaround.com.

58. See Leigh McAlister, "Choosing Multiple Items from a Product Class," *Journal of Consumer Research* 6 (December 1979), pp. 213–24; Paul E. Green and Yoram Wind, *Multiattribute Decisions in Marketing: A Measurement Approach* (Hinsdale, IL: Dryden, 1973), chapter 2; Richard J. Lutz, "The Role of Attitude Theory in Marketing," H. Kassarjian and T. Robertson, eds., *Perspectives in Consumer Behavior* (Lebanon, IN: Scott Foresman, 1981), pp. 317–39.

59. This expectancy-value model was originally developed by Martin Fishbein, "Attitudes and Prediction of Behavior," Martin Fishbein, ed., *Readings in Attitude*

Theory and Measurement (New York: John Wiley & Sons, 1967), pp. 477–92; For a critical review, see Paul W. Miniard and Joel B. Cohen, "An Examination of the Fishbein-Ajzen Behavioral-Intentions Model's Concepts and Measures," *Journal of Experimental Social Psychology* (May 1981), pp. 309–39.

60. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being,* 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011).

61. James R. Bettman, Eric J. Johnson, and John W. Payne, "Consumer Decision Making," Kassarjian and Robertson, eds., *Handbook of Consumer Theory and Research* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 1991), pp. 50–84.

62. Jagdish N. Sheth, "An Investigation of Relationships among Evaluative Beliefs, Affect, Behavioral Intention, and Behavior," John U. Farley, John A. Howard, and L. Winston Ring, eds., *Consumer Behavior: Theory and Application* (Boston: Allyn & Bacon, 1974), pp. 89–114.

63. Martin Fishbein, "Attitudes and Prediction of Behavior," M. Fishbein, ed., *Readings in Attitude Theory and Measurement* (New York: John Wiley & Sons, 1967), pp. 477–492.

64. Andrew Hampp, "How 'Paranormal Activity,' Hit It Big," *Advertising Age*, October 12, 2009.

65. Margaret C. Campbell and Ronald C. Goodstein, "The Moderating Effect of Perceived Risk on Consumers' Evaluations of Product Incongruity: Preference for the Norm," *Journal of Consumer Research* 28 (December 2001), pp. 439–49; Grahame R. Dowling, "Perceived Risk," Peter E. Earl and Simon Kemp, eds., *The Elgar Companion to Consumer Research and Economic Psychology* (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1999), pp. 419–24; Grahame R. Dowling, "Perceived Risk: The Concept and Its Measurement," *Psychology and Marketing* 3 (Fall 1986), pp. 193–210; James R. Bettman, "Perceived Risk and Its Components: A Model and Empirical Test," *Journal of Marketing Research* 10 (May 1973), pp. 184–90; Raymond A. Bauer, "Consumer Behavior as Risk Taking," Donald F. Cox, ed., *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967).

66. Richard L. Oliver, "Customer Satisfaction Research," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 569–87.

67. Ralph L. Day, "Modeling Choices among Alternative Responses to Dissatisfaction," *Advances in Consumer Research* 11 (1984), pp. 496–99. Also see Philip Kotler and Murali K. Mantrala, "Flawed Products: Consumer

68. Responses and Marketer Strategies," *Journal of Consumer Marketing* (Summer 1985), pp. 27–36. Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970).

69. John D. Cripps, "Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products," *Journal of Consumer Research* 21 (September 1994), pp. 304–18.

70. Ben Paytner, "From Trash to Cash," *Fast Company*, February 2009, p. 44.

71. Richard E. Petty, *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change* (New York: Springer-Verlag, 1986); Richard E. Petty and John T. Cacioppo, *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches* (New York: McGraw-Hill, 1981).

72. For an overview of some issues involved, see James R. Bettman, Mary Frances Luce, and John W. Payne, "Constructive Consumer Choice Processes," *Journal of Consumer Research* 25 (December 1998), pp. 187–217; and Itamar Simonson, "Getting Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices," *California Management Review* 35 (Summer 1993), pp. 68–84. For examples of classic studies in this area, see some of the following: Dan Ariely and Ziv Carmon, "Gestalt Characteristics of Experiences: The Defining Features of Summarized Events," *Journal of Behavioral Decision Making* 13 (April 2000), pp. 191–201; Ravi Dhar and Klaus Wertenbroch, "Consumer Choice between Hedonic and Utilitarian Goods," *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 60–71; Itamar Simonson and Amos Tversky, "Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion," *Journal of Marketing Research* 29 (August 1992), pp. 281–95; Itamar Simonson, "The Effects of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior," *Journal of Marketing Research* 27 (May 1990), pp. 150–62.

73. Leon Schiffman and Leslie Kanuk, *Consumer Behavior,* 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010); Wayne D. Hoyer and Deborah J. MacInnis, *Consumer Behavior*, 5th ed. (Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2009).

74. For a detailed review of the practical significance of consumer decision making, see Itamar Simonson, "Get Close to Your Customers by Understanding How They Make Their Choices," *California Management Review* 35 (Summer 1993), pp. 78–79.

75. Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* (New York: Penguin, 2009); Michael Krauss, "A Nudge in the Right Direction," *Marketing News*, March 30, 2009, p. 20.

76. See Richard H. Thaler, "Mental Accounting and Consumer Choice," *Marketing Science* 4 (Summer 1985), pp. 199–214 for a seminal piece; and Richard Thaler, "Mental Accounting Matters," *Journal of Behavioral Decision Making* 12 (September 1999), pp. 183–206 for additional perspectives.

77. Gary L. Gastineau and Mark P. Kritzman, *Dictionary of Financial Risk Management,* 3rd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1999).

78. Example adapted from Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk," *Econometrica* 47 (March 1979), pp. 263–91.

第7章

1. Adam Lashinsky, "The Enforcer," *Fortune*, September 28, 2009, pp. 117–24; Steve Hamm, "Oracle Faces Its Toughest Deal Yet," *BusinessWeek*, May 4, 2009, p. 24; Steve Hamm and Aaron Ricadela, "Oracle Has Customers Over a Barrel," *BusinessWeek*, September 21, 2009, pp. 52–55.
2. For a comprehensive review of the topic, see James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value,* 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009).
3. Frederick E. Webster Jr. and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 2; For a review of some academic literature on the topic, see Håkan Håkansson and Ivan Snehota, "Marketing in Business Markets," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002), pp. 513–26; Mark Glynn and Arch Woodside, eds., *Business-to-Business Brand Management: Theory, Research, and Executive Case Study Exercises in Advances in Business Marketing & Purchasing* series, Volume 15 (Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2009).
4. John Low and Keith Blois, "The Evolution of Generic Brands in Industrial Markets: The Challenges to Owners of Brand Equity," *Industrial Marketing Management* 31 (2002), pp. 385–92; Philip Kotler and Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management* (Berlin, Germany: Springer, 2006).
5. Stuart Elliott, "A Film on the Trucking Life Also Promotes a Big Rig," *New York Times*, August 13, 2008; Nikki Hopewell, "Be Brave B-to-B Marketers," *Marketing News*, November 15, 2008, pp. 18–21.
6. "B-to-B Marketing Trends 2010," *Institute for the Study of Business Markets*, http://isbm.smeal.psu.edu.
7. Susan Avery, *Purchasing* 135 (November 2, 2006), p. 36; "PPG Honors Six Excellent Suppliers," www.ppg.com, June 16, 2009.
8. Michael Collins, "Breaking into the Big Leagues," *American Demographics*, January 1996, p. 24.
9. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, and Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, 1967).
10. Michele D. Bunn, "Taxonomy of Buying Decision Approaches," *Journal of Marketing* 57 (January 1993), pp. 38–56; Daniel H. McQuiston, "Novelty, Complexity, and Importance as Causal Determinants of Industrial Buyer Behavior," *Journal of Marketing* 53 (April 1989), pp. 66–79; Peter Doyle, Arch G. Woodside, and Paul Mitchell, "Organizational Buying in New Task and Rebuy Situations," *Industrial Marketing Management* (February 1979), pp. 7–11.
11. Urban B. Ozanne and Gilbert A. Churchill Jr., "Five Dimensions of the Industrial Adoption Process," *Journal of Marketing Research* 8 (August 1971), pp. 322–28.
12. To learn more about how business-to-business firms can improve their branding, see Philip Kotler and Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management* (Berlin, Germany: Springer, 2006).
13. Steve Hamm, "The Fine Art of Tech Mergers," *BusinessWeek*, July 10, 2006, pp. 70–71.
14. Elisabeth Sullivan, "Building a Better Brand," *Marketing News*, September 15, 2009, pp. 14–17.
15. Britt Dionne, "Behind the Scenes with NetApp," *The Hub*, July/August 2009; "Close-up with Jay Kidd, CMO, NetApp," *BtoB Magazine*, January 20, 2010; Piet Levy, "It's Alive! Alive!" *Marketing News*, April 30, 2009, p. 8.
16. Jeffrey E. Lewin and Naveen Donthu, "The Influence of Purchase Situation on Buying Center Structure and Involvement: A Select Meta-Analysis of Organizational Buying Behavior Research," *Journal of Business Research* 58 (October 2005), pp. 1381–90; R. Venkatesh and Ajay K. Kohli, "Influence Strategies in Buying Centers," *Journal of Marketing* 59 (October 1995), pp. 71–82; Donald W. Jackson Jr., Janet E. Keith, and Richard K. Burdick, "Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach," *Journal of Marketing* 48 (Fall 1984), pp. 75–83.
17. Frederic E. Webster and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 6.
18. James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value,* 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009); Frederick E. Webster Jr. and Yoram Wind, "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior," *Journal of Marketing* 36 (April 1972), pp. 12–19; Frederic E. Webster and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972).
19. Allison Enright, "It Takes a Committee to Buy into B-to-B," *Marketing News,* February 15, 2006, pp. 12–13.
20. Frederick E. Webster Jr. and Kevin Lane Keller, "A Roadmap for Branding in Industrial Markets," *Journal of Brand Management* 11 (May 2004), pp. 388–402.
21. Scott Ward and Frederick E. Webster Jr., "Organizational Buying Behavior," Tom Robertson and Hal Kassarjian, eds., *Handbook of Consumer Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), chapter 12, pp. 419–58.
22. Bob Donath, "Emotions Play Key Role in Biz Brand Appeal," *Marketing News,* June 1, 2006, p. 7.
23. Michael Krauss, "Warriors of the Heart," *Marketing News,* February 1, 2006, p. 7; Brian Hindo, "Emerson Electric's Innovation Metrics," *BusinessWeek*, June 5, 2008.
24. Bob Lamons, "Branding, B-to-B Style," *Sales and Marketing Management* 157 (September 2005), pp. 46–50; David A. Kaplan, "No. 1 SAS," in "The 100 Best Companies to Work For," *Fortune*, February 8, 2010, pp. 56–64.

25. Piet Levy, "Reeling in the Hungry Fish," *Marketing News*, May 30, 2009, p. 6; Stephen Baker, Timken Plots a Rust Belt Resurgence," *BusinessWeek*, October 15, 2009; Matt McClellan, "Rolling Along," *Smart Business Akron/Canton*, October 2008.

26. Richard J. Harrington and Anthony K. Tjan, "Transforming Strategy One Customer at a Time," *Harvard Business Review*, March 2008, pp. 62–72; Stanley Reed, "The Rise of a Financial Data Powerhouse," *BusinessWeek*, May 15, 2007; Stanley Reed, "Media Giant or Media Muddle?" *BusinessWeek*, May 1, 2008.

27. Frederic E. Webster and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 6.

28. James C. Anderson, James A. Narus, and Wouter van Rossum, "Customer Value Proposition in Business Markets," *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 2–10; James C. Anderson, "From Understanding to Managing Customer Value in Business Markets," H. Håkansson, D. Harrison, and A. Waluszewski, eds., *Rethinking Marketing: New Marketing Tools* (London: John Wiley & Sons, 2004), pp. 137–59.

29. Susan Caminiti, "Drivers of the Economy," *Fortune*, April 17, 2006, p. C1; "Pfizer Turns Around Its Diversity & Inclusion Initiatives," *Diversity/Careers in Engineering and Information Technology*, December 2009/January 2010; Barbara Frankel, "Pfizer's Newest CDO Represents Transferable Talent," *Diversity Inc.*, November/December 2009; "From One Small Business to Another: Enhancing Community Through Commerce," *Pfizer*, www.pfizersupplierdiversity.com, February 6, 2010.

30. "Case Studies: Rio Tinto," *Quadrem*, www.quadrem.com, February 6, 2010.

31. "Case Study 2003: Mitsui & Co. Cuts the Cost of Trade Transactions by 50% by Using Trade Card," *Mitsui & Co., LTD.*, www.tradecard.com.

32. "Best Practices of the Best-Run Sales Organizations: Sales Opportunity Blueprinting," *SAP*, http://download.sap.com, February 6, 2010.

33. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, and Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston, MA: Allyn & Bacon, 1967).

34. *Institute Of Scrap Recycling Institute*, www.isri.org.

35. Geri Smith, "Hard Times Ease for a Cement King," *BusinessWeek*, November 9, 2009, p. 28.

36. Rajdeep Grewal, James M. Comer, and Raj Mehta, "An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic Markets," *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 17–33.

37. "Open Sesame? Or Could the Doors Slam Shut for Alibaba.com?" *Knowledge@Wharton*, July 27, 2005; Julia Angwin, "Top Online Chemical Exchange Is Unlikely Success Story," *Wall Street Journal*, January 8, 2004; Olga Kharif, "B2B, Take 2," *BusinessWeek*, November 25, 2003; George S. Day, Adam J. Fein, and Gregg Ruppersberger, "Shakeouts in Digital Markets: Lessons from B2B Exchanges," *California Management Review* 45 (Winter 2003), pp. 131–51.

38. *Ritchie Bros Auctioneers*, www.rbauction.com.

39. Brian J. Carroll, *Lead Generation for the Complex Sale* (New York: McGraw-Hill, 2006).

40. "2009–10 B2B Marketing Benchmark Report," *Marketing Sherpa*, www.sherpastore.com, February 6, 2010.

41. Allison Enright, "It Takes a Committee to Buy into B-to-B," *Marketing News*, February 15, 2006, pp. 12–13.

42. Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly, and Charles Ketteman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions* (New York: Arthur Andersen/Simon & Schuster, 1998), pp. 122–24.

43. Daniel J. Flint, Robert B. Woodruff, and Sarah Fisher Gardial, "Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context," *Journal of Marketing* 66 (October 2002), pp. 102–17.

44. Ruth N. Bolton and Matthew B. Myers, "Price-Based Global Market Segmentation for Services," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 108–28.

45. Wolfgang Ulaga and Andreas Eggert, "Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 119–36.

46. Christopher Palmeri, "Serving Two (Station) Masters," *BusinessWeek*, July 24, 2006, p. 46.

47. David Kiley, "Small Print Jobs for Peanuts," *BusinessWeek*, July 17, 2006, p. 58.

48. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

49. Ibid.

50. See William Atkinson, "Now That's Value Added," *Purchasing*, December 11, 2003, p. 26; James A. Narus and James C. Anderson, "Turn Your Industrial Distributors into Partners," *Harvard Business Review*, March–April 1986, pp. 66–71; www.lincolnelectric.com/knowledge/custsolutions/gcr.asp.

51. "Case Study: Automotive Vendor Managed Inventory, Plexco (Australia)," www.marciajedd.com.

52. For foundational material, see Lloyd M. Rinehart, James A. Eckert, Robert B. Handfield, Thomas J. Page Jr., and Thomas Atkin, "An Assessment of Buyer–Seller Relationships," *Journal of Business Logistics* 25 (2004), pp. 25–62; F. Robert Dwyer, Paul Schurr, and Sejo Oh, "Developing Buyer–Supplier Relationships," *Journal of Marketing* 51 (April 1987), pp. 11–28; and Barbara Bund Jackson, *Winning & Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relations* (Lexington, MA: D. C. Heath, 1985).

53. Arnt Buvik and George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?" *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 52–64.

54. Piet Levy, "Ringing Up a New Approach," *Marketing News*, March 15, 2009, p. 8; "The Inspiration Behind Tellabs' 'New Life' Campaign," *Business Marketing Association*, www.bmachicago.org, February 6, 2010;

Kate Maddox, "Marketers Look to Social Media for Interaction," *BtoB Magazine*, January 15, 2007; Chelsea Ely, "Tellabs Aims to "Outsmart, Not Outspend Large Competitors," *BtoB Magazine*, January 9, 2009.

55. Das Narayandas and V. Kasturi Rangan, "Building and Sustaining Buyer–Seller Relationships in Mature Industrial Markets," *Journal of Marketing* 68 (July 2004), pp. 63–77.

56. Robert W. Palmatier, Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal, and Kenneth R. Evans, "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 136–53; Jean L. Johnson, Ravipreet S. Sohli, and Rajdeep Grewal, "The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering," *Journal of Marketing* 68 (July 2004), pp. 21–36; Fred Selnes and James Sallis, "Promoting Relationship Learning," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 80–95; Patricia M. Doney and Joseph P. Cannon, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer–Seller Relationships," *Journal of Marketing* 61 (April 1997), pp. 35–51; Shankar Ganesan, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer–Seller Relationships," *Journal of Marketing* 58 (April 1994), pp. 1–19.

57. William W. Keep, Stanley C. Hollander, and Roger Dickinson, "Forces Impinging on Long-Term Business-to-Business Relationships in the United States: An Historical Perspective," *Journal of Marketing* 62 (April 1998), pp. 31–45.

58. Joseph P. Cannon and William D. Perreault Jr., "Buyer–Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 439–60.

59. Jan B. Heide and Kenneth H. Wahne, "Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and Research Agenda," *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 90–103.

60. Joseph P. Cannon and William D. Perreault Jr., "Buyer–Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 439–60.

61. Thomas G. Noordewier, George John, and John R. Nevin, "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer–Vendor Arrangements," *Journal of Marketing* 54 (October 1990), pp. 80–93; Arnt Buvik and George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?" *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 52–64.

62. Akesel I. Rokkan, Jan B. Heide, and Kenneth H. Wathne, "Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 210–24.

63. Kenneth H. Wathne and Jan B. Heide, "Relationship Governance in a Supply Chain Network," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 73–89; Douglas Bowman and Das Narayandas, "Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets," *Journal of Marketing Research* 61 (November 2004), pp. 433–47; Mrinal Ghosh and George John, "Governance Value Analysis and Marketing Strategy," *Journal of Marketing* 63 (Special Issue, 1999), pp. 131–45.

64. Sandy Jap, "Pie Expansion Effects: Collaboration Processes in Buyer–Seller Relationships," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 461–75.

65. Buvik and John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?" pp. 52–64.

66. Kenneth H. Wathne and Jan B. Heide, "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions," *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 36–51.

67. Mary Walton, "When Your Partner Fails You," *Fortune*, May 26, 1997, pp. 151–54.

68. Mark B. Houston and Shane A. Johnson, "Buyer–Supplier Contracts versus Joint Ventures: Determinants and Consequences of Transaction Structure," *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 1–15.

69. Aksel I. Rokkan, Jan B. Heide, and Kenneth H. Wathne, "Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 210–24.

70. Elisabeth Sullivan, "A Worthwhile Investment," *Marketing News*, December 30, 2009, p. 10.

71. Shar VanBoskirk, "B2B Email Marketing Best Practices: Hewlett Packard," *Forrester*, www.forrester.com, February 21, 2006.

72. Josh Bernoff, "Why B-to-B Ought to Love Social Media," *Marketing News*, April 15, 2009, p. 20; Elisabeth Sullivan, "A Long Slog," *Marketing News*, February 28, 2009, pp. 15–18.

73. Elisabeth Sullivan, "One to One," *Marketing News*, May 15, 2009, pp. 10–12.

74. Elisabeth Sullivan, "Cognos Inc.," *Marketing News*, April 1, 2008, p. 10.

75. Paul King, "Purchasing: Keener Competition Requires Thinking Outside the Box," *Nation's Restaurant News*, August 18, 2003, p. 87.

76. Bill Gormley, "The U.S. Government Can Be Your Lifelong Customer," *Washington Business Journal*, January 23, 2009; Chris Warren, "How to Sell to Uncle Sam," *BNET Crash Course*, www.bnet.com, February 6, 2010.

77. Matthew Swibel and Janet Novack, "The Scariest Customer," *Forbes*, November 10, 2003, pp. 96–97.

78. Laura M. Litvan, "Selling to Uncle Sam: New, Easier Rules," *Nation's Business* (March 1995), pp. 46–48.

79. Ellen Messmer, "Feds Do E-Commerce the Hard Way," *Network World*, April 13, 1998, pp. 31–32.

80. Bill Gormley, "The U.S. Government Can Be Your Lifelong Customer," *Washington Business Journal*, January 23, 2009.

第8章

1. Jonathan Schneider, "Club Med—Sex, Sand, and Surf," *Club Med*, www.clubmed.us, January 26, 2010; *Brand Channel*, www.brandchannel.com, July 2, 2001; Christina White, "It's Raining Hard on Club Med," *BusinessWeek*, February 4, 2002; Susan Spano, "Club Med, Swinging into the Future," *Morning Call*, January 15, 2006; Cherisse Beh, "Club Med Unveils Global Branding Push," *Marketing Interactive.com*, www.marketing-interactive.com, March 31, 2008.
2. Dale Buss, "Brands in the 'Hood," *Point*, December 2005, pp. 19–24.
3. Nanette Byrnes, "What's Beyond for Bed Bath & Beyond?" *BusinessWeek*, January 19, 2004, pp. 45–50; Andrea Lillo, "Bed Bath Sees More Room for Growth," *Home Textiles Today*, July 7, 2003, p. 2.
4. By visiting the company's sponsored site, MyBestSegments.com, you can enter in a zip code and discover the top five clusters for that area. Note that another leading supplier of geodemographic data is ClusterPlus (Strategic Mapping).
5. Becky Ebenkamp, "Urban America Redefined," *Brandweek*, October 6, 2003, pp. 12–13.
6. Mike Freeman, "Clusters of Customers," *San Diego Union-Tribune*, December 19, 2004.
7. Michael J. Weiss, "To Be About to Be," *American Demographics*, September 2003, pp. 29–36.
8. "YouthPulse: The Definitive Study of Today's Youth Generation," *Harris Interactive*, 2009, www.harrisinteractive.com.
9. Gina Chon, "Car Makers Talk 'Bout G-G-Generations," *Wall Street Journal*, May 9, 2006.
10. For some practical implications, see Marti Barletta, *Marketing to Women: How to Increase Share of the World's Largest Market*, 2nd ed. (New York: Kaplan Business, 2006); Bridget Brennan, *Why She Buys: The New Strategy for Reaching the World's Most Powerful Consumers* (New York: Crown Business, 2009).
11. For more consumer behavior perspectives on gender, see Jane Cunningham and Philippa Roberts, "What Woman Want," *Brand Strategy*, December 2006–January 2007, pp. 40–41; Robert J. Fisher and Laurette Dube, "Gender Differences in Responses to Emotional Advertising: A Social Desirability Perspective," *Journal of Consumer Research* 31 (March 2005), pp. 850–58; Joan Meyers-Levy and Durairaj Maheswaran, "Exploring Males' and Females' Processing Strategies: When and Why Do Differences Occur in Consumers' Processing of Ad Claims," *Journal of Consumer Research* 18 (June 1991), pp. 63–70; Joan Meyers-Levy and Brian Sternthal, "Gender Differences in the Use of Message Cues and Judgments," *Journal of Marketing Research* 28 (February 1991), pp. 84–96.
12. Dawn Klingensmith, "Marketing Gurus Try to Read Women's Minds," *Chicago Tribune*, April 19, 2006; Elisabeth Sullivan, "The Mother Lode," *Marketing News*, July 15, 2008, p. 28; Claire Cain Miller, "Advertising Woman to Woman, Online," *New York Times*, August 13, 2008; Eric Newman, "The Mook Industrial Complex," *Brandweek*, January 14, 2008, pp. 21–24.
13. Marti Barletta, "Who's Really Buying That Car? Ask Her," *Brandweek*, September 4, 2006, p. 20; Robert Craven, Kiki Maurey, and John Davis, "What Women Really Want," *Critical Eye* 15 (July 2006), pp. 50–53; Michael J. Silverstein and Kate Sayre, "The Female Economy," *Harvard Business Review*, September 2009, pp. 46–53.
14. Aixa Pascual, "Lowe's Is Sprucing Up Its House," *BusinessWeek*, June 3, 2002, pp. 56–57; Pamela Sebastian Ridge, "Tool Sellers Tap Their Feminine Side," *Wall Street Journal*, June 16, 2002.
15. Michael J. Silverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003); Dylan Machan, "Sharing Victoria's Secret," *Forbes*, June 5, 1995, p. 132; www.limitedbrands.com.
16. Ian Zack, "Out of the Tube," *Forbes*, November 26, 2001, p. 200.
17. Gregory L. White and Shirley Leung, "Middle Market Shrinks as Americans Migrate toward the Higher End," *Wall Street Journal*, March 29, 2002.
18. Burt Helm, "PNC Lures Gen Y with Its 'Virtual Wallet' Account," *BusinessWeek*, November 26, 2008; *Virtual Wallet by PNC Leading the Way*, www.pncvirtualwallet.com, January 26, 2010.
19. Charles D. Schewe and Geoffrey Meredith, "Segmenting Global Markets by Generational Cohort: Determining Motivations by Age," *Journal of Consumer Behavior* 4 (October 2004), pp. 51–63; Geoffrey E. Meredith and Charles D. Schewe, *Managing by Defining Moments: America's 7 Generational Cohorts, Their Workplace Values, and Why Managers Should Care* (New York: Hungry Minds, 2002); Geoffrey E. Meredith, Charles D. Schewe, and Janice Karlovich, *Defining Markets Defining Moments* (New York: Hungry Minds, 2001).
20. Piet Levy, "The Quest for Cool," *Marketing News*, February 28, 2009, p. 6; Michelle Conlin, "Youth Quake," *BusinessWeek*, January 21, 2008, pp. 32–36.
21. Karen E. Klein, "The ABCs of Selling to Generation X," *BusinessWeek*, April 15, 2004; M. J. Stephey, "Gen-X: the Ignored Generation?" *Time*, April 16, 2008; Tamara Erickson, "Don't Treat Them Like Baby Boomers," *BusinessWeek*, August 25, 2008, p. 64.
22. Louise Lee, "Love Those Boomers," *BusinessWeek*, October 24, 2005, p. 94; Bob Moos, "Last of Boomers Turn 40," *Dallas Morning News*, January 1, 2005; Linda Tischler, "Where the Bucks Are," *Fast Company*, March 2004, pp. 71–77; Alycia de Mesa, "Don't Ignore the Boomer Consumer," *brandchannel*, www.brandchannel.com, June 25, 2007; Judann Pollack, "Boomers Don't Want Your Pity, but They Do Demand Your Respect," *Advertising Age*, October 8, 2007, p. 24.
23. Mark Dolliver, "Marketing to Today's 65-plus Consumers," *Adweek*, July 27, 2009.

24. Stuart Elliott, "The Older Audience Is Looking Better Than Ever," *New York Times*, April 19, 2009.
25. Marissa Miley, "Don't Bypass African-Americans," *Advertising Age*, February 2, 2009.
26. Elisabeth Sullivan, "Choose Your Words Wisely," *Marketing News*, February 15, 2008, p. 22; Emily Bryson York, "Brands Prepare for a More Diverse 'General Market,'" *Advertising Age*, November 30, 2009, p. 6.
27. Emily Bryson York, "Brands Prepare for a More Diverse 'General Market,'" *Advertising Age*, November 30, 2009, p. 6.
28. Daniel B. Honigman, "10 Minutes with . . . Caralene Robinson," *Marketing News*, February 15, 2008, pp. 24–28; Sonya A. Grier, Anne Brumbaugh, and Corliss G. Thornton, "Crossover Dreams: Consumer Responses to Ethnic-Oriented Products," *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 35–51.
29. "Hispanics Will Top All U.S. Minority Groups for Purchasing Power by 2007," *Selig Center of Economic Growth, Terry College of Business, University of Georgia*,/www.selig.uga.edu, September 1, 2006; Jeffrey M. Humphreys, "The Multicultural Economy 2008," *Selig Center of Economic Growth, Terry College of Business, University of Georgia,* 2008.
30. Andrew Pierce, "Multiculti Markets Demand Multilayered Markets," *Marketing News*, May 1, 2008, p. 21.
31. Barbara De Lollis, "At Goya, It's All in La Familia," *USA Today*, March 24, 2008, pp. 1B–2B.
32. Ronald Grover, "The Payoff from Targeting Hispanics," *BusinessWeek*, April 20, 2009, p. 76; Della de Lafuente, "The New Weave," *Adweek Media*, March 3, 2008, pp. 26–28.
33. Piet Levy, "La Musica to Their Ears," *Marketing News*, May 15, 2009, pp. 14–16; Ronald Grover, "The Payoff from Targeting Hispanics," *BusinessWeek*, April 20, 2009, p. 76.
34. Elaine Wong, "Why Bounty Is a Hit with U.S. Hispanics," *Brandweek*, August 17, 2009, p. 6.
35. Samar Farah, "Latino Marketing Goes Mainstream," *Boston Globe*, July 9, 2006; Dianne Solis, "Latino Buying Power Still Surging," *Dallas Morning News*, September 1, 2006; Joseph Tarnowski, "Assimilate or Perish," *Progressive Grocer*, February 1, 2006.
36. Kevin Lane Keller, "got milk?: Branding a Commodity," *Best Practice Cases in Branding*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008); *got milk?* www.gotmilk.com; Jeff Manning, *got milk?: The book* (Roseville, CA: Prima Lifestyles 1999).
37. Elisabeth A. Sullivan, "Speak Our Language," *Marketing News*, March 15, 2008, pp. 20–22.
38. Rita Chang, "Mobile Marketers Target Receptive Hispanic Audience," *Advertising Age*, January 26, 2009, p. 18.
39. Adele Lassere, "The Marketing Corner: Marketing to African-American Consumers," *Epoch Times*, November 27, 2009.
40. Lisa Sanders, "How to Target Blacks? First You Gotta Spend," *Advertising Age*, July 3, 2006, p. 19; Pepper Miller and Herb Kemp, *What's Black about It? Insights to Increase Your Share of a Changing African-American Market* (Ithaca, NY: Paramount Market Publishing, 2005).
41. Marissa Fabris, "Special Report on Multicultural Marketing: Market Power," *Target Marketing*, www.targetmarketingmag.com, May 2008.
42. Sonya A. Grier and Shiriki K. Kumanyika, "The Context for Choice: Health Implications of Targeted Food and Beverage Marketing to African-Americans," *American Journal of Public Health* 98 (September 2008), pp. 1616–29.
43. "The 'Invisible' Market," *Brandweek*, January 30, 2006.
44. Andrew Pierce, "Multiculti Markets Demand Multilayered Markets," *Marketing News*, May 1, 2008, p. 21.
45. "The 'Invisible' Market," *Brandweek*, January 30, 2006; Bill Imada, "Four Myths about the Asian-American Market," *Advertising Age*, October 31, 2007; "Kraft Targets Asian American Moms," *Brandweek*, September 1, 2005.
46. "Marketing to Asian-Americans," Special Supplement to *Brandweek*, May 26, 2008.
47. Kate Rockwood, "Partnering with Pride," *Fast Company*, November 2009, pp. 21–28.
48. *Prime Access, Inc*, www.primeaccess.net.
49. *Strategic Business Insights,* www.strategicbusinessinsights.com.
50. Andrew Kaplan, "A Fruitful Mix," *Beverage World,* May 2006, pp. 28–36.
51. This classification was adapted from George H. Brown, "Brand Loyalty: Fact or Fiction?" *Advertising Age,* June 1952–January 1953, a series. See also, Peter E. Rossi, Robert E. McCulloch, and Greg M. Allenby, "The Value of Purchase History Data in Target Marketing," *Marketing Science* 15 (Fall 1996), pp. 321–40.
52. James C. Anderson and James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services," *Harvard Business Review,* January–February 1995, pp. 75–83.
53. For a review of many of the methodological issues in developing segmentation schemes, see William R. Dillon and Soumen Mukherjee, "A Guide to the Design and Execution of Segmentation Studies," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2006); and Michael Wedel and Wagner A. Kamakura, *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations* (Boston: Kluwer, 1997).
54. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), pp. 22–23.
55. *Estee Lauder,* www.esteelauder.com.
56. *Burberry*, www.burberryplc.com/bbry/corporateprofile/overview/, accessed December 2010.

57. Jerry Harkavy, "Colgate Buying Control of Tom's of Maine for $100 Million," *Associated Press, Boston.com*, March 21, 2006.

58. Robert Blattberg and John Deighton, "Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressibility," *Sloan Management Review* 33 (Fall 1991), pp. 5–14.

59. Don Peppers and Martha Rogers, *One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-To-Business World* (New York: Doubleday, 2001); Jerry Wind and Arvind Rangaswamy, "Customerization: The Next Revolution in Mass Customization," *Journal of Interactive Marketing* 15 (Winter 2001), pp. 13–32.

60. James C. Anderson and James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services," *Harvard Business Review*, January–February 1995, pp. 75–83.

61. Itamar Simonson, "Determinants of Customers' Responses to Customized Offers: Conceptual Framework and Research Propositions," *Journal of Marketing* 69 (January 2005), pp. 32–45.

62. Joann Muller, "Kmart con Salsa: Will It Be Enough?" *BusinessWeek*, September 9, 2002.

63. Bart Macchiette and Roy Abhijit, "Sensitive Groups and Social Issues," *Journal of Consumer Marketing* 11 (Fall 1994), pp. 55–64.

64. Roger O. Crockett, "They're Lining Up for Flicks in the 'Hood,'" *BusinessWeek*, June 8, 1998, pp. 75–76.

65. Caroline E. Mayer, "Nurturing Brand Loyalty; with Preschool Supplies, Firms Woo Future Customers—and Current Parents," *Washington Post*, October 12, 2003.

第9章

1. Alli McConnon, "Lululemon's Next Workout," *BusinessWeek*, June 9, 2008, pp. 43–44; Danielle Sacks, "Lululemon's Cult of Selling," *Fast Company*, March 2009; Bryant Urstadt, "Lust for Lulu," *New York Magazine*, July 26, 2009.

2. For foundational work on branding, see Jean-Noel Kapferer, *The New Strategic Brand Management*, 4th ed. (New York: Kogan Page, 2008); David A. Aaker and Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (New York: Free Press, 2000); David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1996); David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991).

3. Interbrand Group, *World's Greatest Brands: An International Review* (New York: John Wiley & Sons, 1992). See also Karl Moore and Susan Reid, "The Birth of Brand," *Business History* 50 (2008), pp. 419–32.

4. Rajneesh Suri and Kent B. Monroe, "The Effects of Time Pressure on Consumers' Judgments of Prices and Products," *Journal of Consumer Research* 30 (June 2003), pp. 92–104.

5. Rita Clifton and John Simmons, eds., *The Economist on Branding* (New York: Bloomberg Press, 2004); Rik Riezebos, *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach* (Essex, England: Pearson Education, 2003); and Paul Temporal, *Advanced Brand Management: From Vision to Valuation* (Singapore: John Wiley & Sons, 2002).

6. Constance E. Bagley, *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*, 3rd ed. (Cincinnati, OH: South-Western College/West Publishing, 2005); For a marketing academic point of view of some important legal issues, see Judith Zaichkowsky, *The Psychology behind Trademark Infringement and Counterfeiting* (Mahwah, NJ: LEA Publishing, 2006) and Maureen Morrin and Jacob Jacoby, "Trademark Dilution: Empirical Measures for an Elusive Concept," *Journal of Public Policy & Marketing* 19 (May 2000), pp. 265–76; Maureen Morrin, Jonathan Lee, and Greg M. Allenby, "Determinants of Trademark Dilution," *Journal of Consumer Research* 33 (September 2006), pp. 248–57.

7. Tulin Erdem, "Brand Equity as a Signaling Phenomenon," *Journal of Consumer Psychology* 7 (1998), pp. 131–57; Joffre Swait and Tulin Erdem, "Brand Effects on Choice and Choice Set Formation Under Uncertainty," *Marketing Science* 26 (September–October 2007), pp. 679–97; Tulin Erdem, Joffre Swait, and Ana Valenzuela, "Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 34–49.

8. Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); Mary W. Sullivan, "How Brand Names Affect the Demand for Twin Automobiles," *Journal of Marketing Research* 35 (May 1998), pp. 154–65; D. C. Bello and M. B. Holbrook, "Does an Absence of Brand Equity Generalize across Product Classes?" *Journal of Business Research* 34 (October 1996), pp. 125–31; Adrian J. Slywotzky and Benson P. Shapiro, "Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mindset," *Harvard Business Review*, September–October 1993, pp. 97–107.

9. The power of branding is not without its critics, however, some of whom reject the commercialism associated with branding activities. See Naomi Klein, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies* (New York: Picador, 2000).

10. "Study: Food in McDonald's Wrapper Tastes Better to Kids," *Associated Press*, August 6, 2007.

11. Natalie Mizik and Robert Jacobson, "Talk about Brand Strategy," *Harvard Business Review*, October 2005, p. 1; Baruch Lev, *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting* (Washington, DC: Brookings Institute, 2001).

12. For an academic discussion of how consumers become so strongly attached to people as brands, see Matthew Thomson, "Human Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Stronger Attachments to Celebrities," *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 104–19; For some practical branding tips from the world of rock and roll, see Roger Blackwell and Tina Stephan, *Brands That Rock* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004); and from the world of sports, see Irving

Rein, Philip Kotler, and Ben Shields, *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace* (New York: McGraw-Hill, 2006).

13. *NBA*, www.nba.com, "Yao Ming," *Facts and Details*, factsanddetails.com/china.php?itemid=276&catid=12&subcatid=78, assessed December 7, 2010; Tom Lowry and Dexter Roberts, "Wow! Yao!," *BusinessWeek*, October 25, 2004, www.businessweek.com.

14. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008); David A. Aaker and Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (New York: Free Press 2000); David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1996); David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991).

15. Other approaches are based on economic principles of signaling, for example, Tulin Erdem, "Brand Equity as a Signaling Phenomenon," *Journal of Consumer Psychology* 7 (1998), pp. 131–57; or more of a sociological, anthropological, or biological perspective (e.g., Grant McCracken, *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management* (Bloomington: Indiana University Press, 2005); Susan Fournier, "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research," *Journal of Consumer Research* 24 (September 1998), pp. 343–73; Craig J. Thompson, Aric Rindfleisch, and Zeynep Arsel, "Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelganger Brand Image," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 50–64.

16. Jennifer L. Aaker, "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research* 34 (August 1997), pp. 347–56; Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity* (London: Kogan Page, 1992), p. 38; Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000). For an overview of academic research on branding, see Kevin Lane Keller, "Branding and Brand Equity," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002), pp. 151–78; Kevin Lane Keller and Don Lehmann, "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities," *Marketing Science* 25 (November–December 2006), pp. 740–59.

17. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008).

18. Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation—of Anything," *Harvard Business Review*, January–February 1980, pp. 83–91.

19. Kusum Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity," *Journal of Marketing* 67 (October 2003), pp. 1–17.

20. Jon Miller and David Muir, *The Business of Brands* (West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2004).

21. Michael Bush, "Virgin America," *Advertising Age*, November 16, 2009, p. 12.

22. Kevin Lane Keller, "Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands," *Marketing Management* 10 (July–August 2001), pp. 15–19.

23. For some academic insights, see Matthew Thomson, Deborah J. MacInnis, and C. W. Park, "The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands," *Journal of Consumer Psychology* 15 (2005), pp. 77–91; Alexander Fedorikhin, C. Whan Park, and Matthew Thomson, "Beyond Fit and Attitude: The Effect of Emotional Attachment on Consumer Responses to Brand Extensions," *Journal of Consumer Psychology* 18 (2008), pp. 281–91; Jennifer Edson Escalas, "Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands," *Journal of Consumer Psychology* 14 (1996), pp. 168–79. For some managerial guidelines, see Kevin Roberts, *Lovemarks: The Future beyond Brands* (New York: Powerhouse Books, 2004); and Douglas Atkins, *The Culting of Brands* (New York: Penguin Books, 2004).

24. Paul Rittenberg and Maura Clancey, "Testing the Value of Media Engagement for Advertising Effectiveness," www.knowledgenetworks.com, Spring–Summer 2006, pp. 35–42.

25. M. Berk Ataman, Carl F. Mela, and Harald J. van Heerde, "Building Brands," *Marketing Science* 27 (November–December 2008), pp. 1036–54.

26. Walter Mossberg, "Is Bing the Thing?" *Wall Street Journal*, June 2, 2009, p. R4; Burt Heim, "The Dubbing of 'Bing,'" *BusinessWeek*, June 15, 2009, p. 23; Todd Wasserman, "Why Microsoft Chose the Name 'Bing,'" *Brandweek*, June 1, 2009, p. 33.

27. Rachel Dodes, "From Tracksuits to Fast Track," *Wall Street Journal*, September 13, 2006.

28. "42 Below," www.betterbydesign.org.nz, September 14, 2007.

29. Amanda Baltazar, "Silly Brand Names Get Serious Attention," *Brandweek*, December 3, 2007, p. 4.

30. Alina Wheeler, *Designing Brand Identity* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003).

31. Pat Fallon and Fred Senn, *Juicing the Orange: How to Turn Creativity into a Powerful Business Advantage* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006); Eric A. Yorkston and Geeta Menon, "A Sound Idea: Phonetic Effects of Brand Names on Consumer Judgments," *Journal of Consumer Research* 31 (June), pp. 43–51; Tina M. Lowery and L. J. Shrum, "Phonetic Symbolism and Brand Name Preference," *Journal of Consumer Research* 34 (October 2007), pp. 406–14.

32. For some interesting theoretical perspectives, see Claudiu V. Dimofte and Richard F. Yalch, "Consumer Response to Polysemous Brand Slogans," *Journal of Consumer Research* 33 (March 2007), pp. 515–22.

33. John R. Doyle and Paul A. Bottomly, "Dressed for the Occasion: Font-Product Congruity in the Perception of Logotype," *Journal of Consumer Psychology* 16 (2006), pp. 112–23; Kevin Lane Keller, Susan Heckler, and Michael J. Houston, "The Effects of Brand Name

Suggestiveness on Advertising Recall," *Journal of Marketing* 62 (January 1998), pp. 48–57; For an in-depth examination of how brand names get developed, see Alex Frankel, *Wordcraft: The Art of Turning Little Words into Big Business* (New York: Crown Publishers, 2004).

34. Don Schultz and Heidi Schultz, *IMC: The Next Generation* (New York: McGraw-Hill, 2003); Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, and Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993).
35. Mohanbir Sawhney, "Don't Harmonize, Synchronize," *Harvard Business Review*, July–August 2001, pp. 101–8.
36. David C. Court, John E. Forsyth, Greg C. Kelly, and Mark A. Loch, "The New Rules of Branding: Building Strong Brands Faster," *McKinsey White Paper Fall 1999*; Scott Bedbury, *A New Brand World* (New York: Viking Press, 2002).
37. Sonia Reyes, "Cheerios: The Ride," *Brandweek*, September 23, 2002, pp. 14–16.
38. Dawn Iacobucci and Bobby Calder, eds., *Kellogg on Integrated Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2003).
39. Drew Madsen, "Olive Garden: Creating Value through an Integrated Brand Experience," presentation at Marketing Science Institute Conference, *Brand Orchestration*, Orlando, Florida, December 4, 2003.
40. Michael Dunn and Scott Davis, "Building Brands from the Inside," *Marketing Management* (May–June 2003), pp. 32–37; Scott Davis and Michael Dunn, *Building the Brand-Driven Business* (New York: John Wiley & Sons, 2002).
41. Stan Maklan and Simon Knox, *Competing on Value* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times, Prentice Hall, 2000).
42. Coeli Carr, "Seeking to Attract Top Prospects, Employers Brush Up on Brands," *New York Times*, September 10, 2006.
43. The principles and examples from this passage are based on Colin Mitchell, "Selling the Brand Inside," *Harvard Business Review*, January 2002, pp. 99–105. For an in-depth discussion of how two organizations, QuikTrip and Wawa, have developed stellar internal branding programs, see Neeli Bendapudi and Venkat Bendapudi, "Creating the Living Brand," *Harvard Business Review*, May 2005, pp. 124–32.
44. James H. McAlexander, John W. Schouten and Harold F. Koenig, "Building Brand Community," *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp. 38–54. For some notable examinations of brand communities, see René Algesheimer, Uptal M. Dholakia, and Andreas Herrmann, "The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 19–34; Albert M. Muniz Jr. and Hope Jensen Schau, "Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community," *Journal of Consumer Research* 31 (2005), pp. 412–32; Robert Kozinets, "Utopian Enterprise: Articulating the Meanings of *Star Trek*'s Culture of Consumption," *Journal of Consumer Research* 28 (June 2001), pp. 67–87; John W. Schouten and James H. McAlexander, "Subcultures of Consumption: An Ethnography of New Bikers," *Journal of Consumer Research* 22 (June 1995), pp. 43–61.
45. Albert M. Muniz Jr. and Thomas C. O'Guinn, "Brand Community," *Journal of Consumer Research* 27 (March 2001), pp. 412–32.
46. Susan Fournier and Lara Lee, "The Seven Deadly Sins of Brand Community 'Management,'" Marketing Science Institute Special Report 08-208, 2008.
47. Harley-Davidson USA, www.hog.com; Joseph Weber, "Harley Just Keeps on Cruisin'," *BusinessWeek*, November 6, 2006, pp. 71–72.
48. Scott A. Thompson and Rajiv K. Sinha, "Brand Communities and New Product Adoption: The Influence and Limits of Oppositional Loyalty," *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 65–80.
49. Deborah Roeddder John, Barbara Loken, Kyeong-Heui Kim, and Alokparna Basu Monga, "Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 549–63.
50. In terms of related empirical insights, see Manoj K. Agrawal and Vithala Rao "An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Equity," *Marketing Letters* 7 (July 1996), pp. 237–47; and Walfried Lassar, Banwari Mittal, and Arun Sharma, "Measuring Customer-Based Brand Equity," *Journal of Consumer Marketing* 12 (1995), pp. 11–19.
51. "The Best Global Brands," *BusinessWeek*, June 19, 2009; The article ranks and critiques the 100 best global brands using the valuation method developed by Interbrand. For more discussion on some brand winners and losers, see Matt Haig, *Brand Royalty: How the Top 100 Brands Thrive and Survive* (London: Kogan Page, 2004); Matt Haig, *Brand Failures: The Truth about the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time* (London: Kogan Page, 2003); For an academic discussion of valuing brand equity, see V. Srinivasan, Chan Su Park, and Dae Ryun Chang, "An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources," *Management Science* 51 (September 2005), pp. 1433–48.
52. Mark Sherrington, *Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth* (Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2003).
53. For some discussion of what factors determine long-term branding success, see Allen P. Adamson, *Brand Simple* (New York: Palgrave Macmillan, 2006).
54. Nikhil Bahdur and John Jullens, "New Life for Tired Brands," *Strategy+Business* 50 (Spring 2008).
55. David Lieberman, "Discovery Chief Takes a Network on a Wild Ride," *USA Today*, September 2, 2009, pp. 1B–2B; Discovery Communications, www.corporate.discovery.com; Kenneth Hein, "Consumers Clinging to Old Favorite Brands," *Brandweek*, January 20, 2009; Linda Moss and Linda Haugsted, "Discovery Times New Branding Campaign to

'Deadliest Catch' Debut," *Multichannel News*, March 31, 2008.

56. Natalie Mizik and Robert Jacobson, "Trading Off between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis," *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 63–76.

57. Larry Light and Joan Kiddon, *Six Rules for Brand Revitalization: Learn How Companies Like McDonald's Can Re-Energize Their Brands* (Wharton School Publishing, 2009).

58. *Eu Yan Sang*, www.euyansang.com; Joyce Hooi, "A 130 Year Old TCM Heritage – Eu Yan Sang," *The Business Times*, August 8, 2009, www.asiaone.com.

59. Evan West, "Smells Like a Billion Bucks," *Fast Company*, May 2009, pp. 44–46; Patricia Winters Lauro, "Old Spice Begins a Revival as a Body-Care Line for College-Age Men, with Towelettes," *New York Times*, April 29, 2002.

60. Rebecca J. Slotegraaf and Koen Pauwels, "The Impact of Brand Equity and Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 293–306.

61. Keith Naughton, "Fixing Cadillac," *Newsweek*, May 28, 2001, pp. 36–37.

62. Elizabeth Woyke, "Paul Stuart Tries to Unstuff the Shirts," *BusinessWeek*, October 8, 2007, p. 86.

63. Peter Farquhar, "Managing Brand Equity," *Marketing Research* 1 (September 1989), pp. 24–33.

64. Steven M. Shugan, "Branded Variants," 1989 AMA Educators' Proceedings (Chicago: American Marketing Association, 1989), pp. 33–38; M. Bergen, S. Dutta, and S. M. Shugan, "Branded Variants: A Retail Perspective," *Journal of Marketing Research* 33 (February 1996), pp. 9–21.

65. Adam Bass, "Licensed Extension—Stretching to Communicate," *Journal of Brand Management* 12 (September 2004), pp. 31–38; also see David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1996).

66. Jean Halliday, "Troubled Automakers' Golden Goose," *AutoWeek*, August 14, 2006; Becky Ebenkamp, "The Creative License," *Brandweek*, June 9, 2003, pp. 36–40; "Top 100 Global Licensors," *License! Global*, April 1, 2009.

67. For comprehensive corporate branding guidelines, see James R. Gregory, *The Best of Branding: Best Practices in Corporate Branding* (New York: McGraw-Hill, 2004). For some international perspectives, see Majken Schultz, Mary Jo Hatch, and Mogens Holten Larsen, eds., *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and Corporate Brand* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2000); and Majken Schultz, Yun Mi Antorini, and Fabian F. Csaba, eds., *Corporate Branding: Purpose, People, and Process* (Denmark: Copenhagen Business School Press, 2005).

68. Guido Berens, Cees B. M. van Riel, and Gerrit H. van Bruggen, "Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 35–48; Zeynep Gürhan-Canli and Rajeev Batra, "When Corporate Image Affects Product Evaluations: The Moderating Role of Perceived Risk," *Journal of Marketing Research* 41 (May 2004), pp. 197–205; Kevin Lane Keller and David A. Aaker, "Corporate-Level Marketing: The Impact of Credibility on a Company's Brand Extensions," *Corporate Reputation Review* 1 (August 1998), pp. 356–78; Thomas J. Brown and Peter Dacin, "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses," *Journal of Marketing* 61 (January 1997), pp. 68–84; Gabriel J. Biehal and Daniel A. Sheinin, "The Influence of Corporate Messages on the Product Portfolio," *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 12–25.

69. Vithala R. Rao, Manoj K. Agarwal, and Denise Dalhoff, "How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation?" *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 126–41. For an examination of the financial impact of brand portfolio decisions, see Neil A. Morgan and Lopo L. Rego, "Brand Portfolio Strategy and Firm Performance," *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 59–74; S. Cem Bahadir, Sundar G. Bharadwaj, and Rajendra K. Srivastava, "Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder?" *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 49–64.

70. William J. Holstein, "The Incalculable Value of Building Brands," *Chief Executive*, April–May 2006, pp. 52–56.

71. David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (New York: Free Press, 2004).

72. Christopher Hosford, "A Transformative Experience," *Sales & Marketing Management* 158 (June 2006), pp. 32–36; Mike Beirne and Javier Benito, "Starwood Uses Personnel to Personalize Marketing," *Brandweek*, April 24, 2006, p. 9.

73. Jack Trout, *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition* (New York: John Wiley & Sons, 2000); Kamalini Ramdas and Mohanbir Sawhney, "A Cross-Functional Approach to Evaluating Multiple Line Extensions for Assembled Products," *Management Science* 47 (January 2001), pp. 22–36.

74. Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer," *Harvard Business Review*, December 2003, pp. 87–95.

75. For a methodological approach for assessing the extent and nature of cannibalization, see Charlotte H. Mason and George R. Milne, "An Approach for Identifying Cannibalization within Product Line Extensions and Multibrand Strategies," *Journal of Business Research* 31 (October–November 1994), pp. 163–70.

76. Mark Ritson, "Should You Launch a Fighter Brand?" *Harvard Business Review*, October 2009, pp. 87–94.

77. Paul W. Farris, "The Chevrolet Corvette," Case UVA-M-320, The Darden Graduate Business School Foundation, University of Virginia, Charlottesville, 1988.

78. Byung-Do Kim and Mary W. Sullivan, "The Effect of Parent Brand Experience on Line Extension Trial and Repeat Purchase," *Marketing Letters* 9 (April 1998), pp. 181–93.

79. John Milewicz and Paul Herbig, "Evaluating the Brand Extension Decision Using a Model of Reputation Building," *Journal of Product & Brand Management* 3 (January 1994), pp. 39–47; Kevin Lane Keller and David A. Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions," *Journal of Marketing Research* 29 (February 1992), pp. 35–50.

80. Valarie A. Taylor and William O. Bearden, "Ad Spending on Brand Extensions: Does Similarity Matter?" *Journal of Brand Management* 11 (September 2003), pp. 63–74; Sheri Bridges, Kevin Lane Keller, and Sanjay Sood, "Communication Strategies for Brand Extensions: Enhancing Perceived Fit by Establishing Explanatory Links," *Journal of Advertising* 29 (Winter 2000), pp. 1–11; Daniel C. Smith, "Brand Extension and Advertising Efficiency: What Can and Cannot Be Expected," *Journal of Advertising Research* (November–December 1992), pp. 11–20; Daniel C. Smith and C. Whan Park, "The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency," *Journal of Marketing Research* 29 (August 1992), pp. 296–313.

81. Ralf van der Lans, Rik Pieters, and Michel Wedel, "Competitive Brand Salience," *Marketing Science* 27 (September–October 2008), pp. 922–31.

82. Subramanian Balachander and Sanjoy Ghose, "Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand Extensions," *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 4–13.

83. Bharat N. Anand and Ron Shachar, "Brands as Beacons: A New Source of Loyalty to Multiproduct Firms," *Journal of Marketing Research* 41 (May 2004), pp. 135–50.

84. Kevin Lane Keller and David A. Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions," *Journal of Marketing Research* 29 (February 1992), pp. 35–50. For consumer processing implications, see Huifung Mao and H. Shanker Krishnan, "Effects of Prototype and Exemplar Fit on Brand Extension Evaluations: A Two-Process Contingency Model," *Journal of Consumer Research* 33 (June 2006), pp. 41–49; Byung Chul Shine, Jongwon Park, and Robert S. Wyer Jr., "Brand Synergy Effects in Multiple Brand Extensions," *Journal of Marketing Research* 44 (November 2007), pp. 663–70.

85. Maureen Morrin, "The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 517–25; John A. Quelch and David Kenny, "Extend Profits, Not Product Lines," *Harvard Business Review,* September–October 1994, pp. 153–60; Perspectives from the Editors, "The Logic of Product-Line Extensions," *Harvard Business Review,* November–December 1994, pp. 53–62.

86. Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind, 20th Anniversary Edition* (New York: McGraw-Hill, 2000).

87. David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (New York: Free Press, 2004).

88. Mary W. Sullivan, "Measuring Image Spillovers in Umbrella-Branded Products," *Journal of Business* 63 (July 1990), pp. 309–29.

89. Deborah Roedder John, Barbara Loken, and Christopher Joiner, "The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted," *Journal of Marketing* 62 (January 1998), pp. 19–32; Susan M. Broniarcyzk and Joseph W. Alba, "The Importance of the Brand in Brand Extension," *Journal of Marketing Research* 31 (May 1994), pp. 214–28 (this entire issue of *JMR* is devoted to brands and brand equity); Barbara Loken and Deborah Roedder John, "Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?" *Journal of Marketing* 57 (July 1993), pp. 71–84. See also, Chris Pullig, Carolyn Simmons, and Richard G. Netemeyer, "Brand Dilution: When Do New Brands Hurt Existing Brands?" *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 52–66; R. Ahluwalia and Z. Gürhan-Canli, "The Effects of Extensions on the Family Brand Name: An Accessibility-Diagnosticity Perspective," *Journal of Consumer Research* 27 (December 2000), pp. 371–81; Z. Gürhan-Canli and M. Durairaj, "The Effects of Extensions on Brand Name Dilution and Enhancement," *Journal of Marketing Research* 35 (November 1998), pp. 464–73; S. J. Milberg, C. W. Park, and M. S. McCarthy, "Managing Negative Feedback Effects Associated with Brand Extensions: The Impact of Alternative Branding Strategies," *Journal of Consumer Psychology* 6 (1997), pp. 119–40.

90. See also, Franziska Völckner and Henrik Sattler, "Drivers of Brand Extension Success," *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 1–17.

91. For recent research on extension evaluations, see Alokparna Basu Monga and Deborah Roedder John, "Cultural Differences in Brand Extension Evaluation: The Influence of Analytical versus Holistic Thinking," *Journal of Marketing Research* 33 (March 2007), pp. 529–36; James L. Oakley, Adam Duhachek, Subramanian Balachander, and S. Sriram, "Order of Entry and the Moderating Role of Comparison Brands in Extension Evaluations," *Journal of Consumer Research* 34 (February 2008), pp. 706–12; Junsang Yeo and Jongwon Park, "Effects of Parent-Extension Similarity and Self Regulatory Focus on Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Consumer Psychology* 16 (2006), pp. 272–82; Catherine W. M. Yeung and Robert S. Wyer, "Does Loving a Brand Mean Loving Its Products? The Role of Brand-Elicited Affect in Brand Extension Evaluations," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2005), pp. 495–506; Huifang Mao and H. Shankar Krishnan, "Effects of Prototype and Exemplar Fit on Brand Extension Evaluations: A Two-Process Contingency Model," *Journal of Consumer Research* 33 (June 2006), pp. 41–49; Rohini Ahluwalia, "How Far Can a Brand Stretch? Understanding the Role of Self-Construal," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 337–50.

92. Pierre Berthon, Morris B. Holbrook, James M. Hulbert, and Leyland F. Pitt, "Viewing Brands in Multiple

Dimensions," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2007), pp. 37–43.

93. Andrea Rothman, "France's Bic Bets U.S. Consumers Will Go for Perfume on the Cheap," *Wall Street Journal*, January 12, 1989.
94. Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml, and Katherine A. Lemon, "Measuring Customer Equity and Calculating Marketing ROI," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 588–601; Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml, and Katherine A. Lemon, *Driving Customer Equity* (New York: Free Press, 2000).
95. Robert C. Blattberg and John Deighton, "Manage Marketing by the Customer Equity Test," *Harvard Business Review*, July–August 1996, pp. 136–44.
96. Robert C. Blattberg and Jacquelyn S. Thomas, "Valuing, Analyzing, and Managing the Marketing Function Using Customer Equity Principles," Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2002); Robert C. Blattberg, Gary Getz, and Jacquelyn S. Thomas, *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
97. Much of this section is based on: Robert Leone, Vithala Rao, Kevin Lane Keller, Man Luo, Leigh McAlister, and Rajendra Srivatstava, "Linking Brand Equity to Customer Equity," *Journal of Service Research* 9 (November 2006), pp. 125–38. This special issue is devoted to customer equity and has a number of thought-provoking articles.
98. Niraj Dawar, "What Are Brands Good For?" *MIT Sloan Management Review* (Fall 2004), pp. 31–37.

第10章

1. Ilana DeBare, "Cleaning Up without Dot-coms," *San Francisco Chronicle*, October 8, 2006; "Marketers of the Next Generation," *Brandweek*, April 17, 2006, p. 30.
2. Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind, 20th Anniversary Edition* (New York: McGraw-Hill, 2000).
3. Nat Ives, "Donaton: EW Is Not a Celebrity Magazine," *Advertising Age*, June 23, 2008, p. 12.
4. Michael J. Lanning and Lynn W. Phillips, "Building Market-Focused Organizations," Gemini Consulting White Paper, 1991.
5. Kevin Maney, "Hello, Ma Google," *Condé Nast Portfolio*, October 2007, pp. 49–50.
6. David A. Aaker, "The Relevance of Brand Relevance," *Strategy+Business* 35 (Summer 2004), pp. 1–10; David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (New York: Free Press, 2004).
7. Elaine Wong, "Unilever Marketer Reveals Bertolli's Secret Sauce," *Brandweek*, August 28, 2009.
8. Allan D. Shocker, "Determining the Structure of Product-Markets: Practices, Issues, and Suggestions," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 106–25. See also, Bruce H. Clark and David B. Montgomery, "Managerial Identification of Competitors," *Journal of Marketing* 63 (July 1999), pp. 67–83.
9. "What Business Are You In? Classic Advice from Theodore Levitt," *Harvard Business Review*, October 2006, pp. 127–37. See also Theodore Levitt's seminal article, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July–August 1960, pp. 45–56.
10. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 53.
11. Richard A. D'Aveni, "Competitive Pressure Systems: Mapping and Managing Multimarket Contact," *MIT Sloan Management Review* (Fall 2002), pp. 39–49.
12. For discussion of some of the long-term implications of marketing activities, see Koen Pauwels, "How Dynamic Consumer Response, Competitor Response, Company Support, and Company Inertia Shape Long-Term Marketing Effectiveness," *Marketing Science* 23 (Fall 2004), pp. 596–610; Koen Pauwels, Dominique M. Hanssens, and S. Siddarth, "The Long-term Effects of Price Promotions on Category Incidence, Brand Choice, and Purchase Quantity," *Journal of Marketing Research* 34 (November 2002), pp. 421–39; and Marnik Dekimpe and Dominique Hanssens, "Sustained Spending and Persistent Response: A New Look at Long-term Marketing Profitability," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 397–412.
13. Kevin Lane Keller, Brian Sternthal, and Alice Tybout, "Three Questions You Need to Ask about Your Brand," *Harvard Business Review*, September 2002, pp. 80–89.
14. Michael Applebaum, "Comfy to Cool: A Brand Swivel," *Brandweek*, May 2, 2005, pp. 18–19.
15. Thomas A. Brunner and Michaela Wänke, "The Reduced and Enhanced Impact of Shared Features on Individual Brand Evaluations," *Journal of Consumer Psychology* 16 (April 2006), pp. 101–11.
16. *Hyundai*, http://worldwide.hyundai.com/.
17. Scott Bedbury, *A New Brand World* (New York: Viking Press, 2002).
18. Patrick Tickle, Kevin Lane Keller, and Keith Richey, "Branding in High-Technology Markets," *Market Leader* 22 (Autumn 2003), pp. 21–26.
19. Jim Hopkins, "When the Devil Is in the Design," *USA Today*, December 31, 2001.
20. Keith Naughton, "Ford's 'Perfect Storm,'" *Newsweek*, September 17, 2001, pp. 48–50.
21. Susan M. Broniarczyk and Andrew D. Gershoff, "The Reciprocal Effects of Brand Equity and Trivial Attributes," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 161–75; Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes," *Journal of Marketing Research* 31 (August 1994), pp. 339–50.

22. Kerry Capell, "Thinking Simple at Philips," *BusinessWeek*, December 11, 2006, p. 50; Philips, www.philips.com.
23. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).
24. Francis J. Kelly III and Barry Silverstein, *The Breakaway Brand* (New York: McGraw-Hill, 2005).
25. Willow Duttge, "Counting Sleep," *Advertising Age*, June 5, 2006, pp. 4, 50.
26. Patrick Barwise, *Simply Better: Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004).
27. *Julius Baer*, www.juliusbaer.com/htm/302/en/Homepage.htm, accessed December 14, 2010.
28. "The 25 Best Sales Forces," *Sales & Marketing Management* (July 1998), pp. 32–50.
29. William C. Copacino, *Supply Chain Management* (Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1997).
30. Piet Levy, "Express Yourself, *Marketing News*, June 15, 2009, p. 6.
31. James H. Gilmore and B. Joseph Pine II, *Authenticity: What Consumers Really Want* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2007); Lynn B. Upshaw, *Truth: The New Rules for Marketing in a Skeptical World* (New York: AMACOM, 2007).
32. Owen Jenkins, "Gimme Some Lovin'," *Marketing News*, May 15, 2009, p. 19.
33. Heather Landi, "Raise a Glass," *Beverage World*, October 2009, pp. 16–19.
34. Marc Gobé, *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People* (New York: Allworth Press, 2001).
35. Kevin Roberts, *Lovemarks: The Future Beyond Brands*, expanded edition (New York: Powerhouse Books, 2005); Kevin Roberts, *The Lovemarks Effect: Winning in the Consumer Revolution* (New York: Powerhouse Books, 2005); "The Lovemarks Heart Beat: January 2010," *Lovemarks*, www.lovemarks.com.
36. Hamish Pringle and Peter Field, "Why Emotional Messages Beat Rational Ones," *Advertising Age*, March 2, 2009, p. 13; Hamish Pringle and Peter Field, *Brand Immortality: How Brands Can Live Long and Prosper* (Philadelphia: Kogan Page, 2009).
37. Rajendra S. Sisodia, David B. Wolfe, and Jagdish N. Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Benefit Profit from Passion & Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
38. Ronald Grover, "Selling by Storytelling," *BusinessWeek*, May 25, 2009.
39. Randall Ringer and Michael Thibodeau, "A Breakthrough Approach to Brand Creation," *Verse, The Narrative Branding Company*, www.versegroup.com.
40. Patrick Hanlon, *Primal Branding: Create Zealots for Your Brand, Your Company, and Your Future* (New York: Free Press, 2006); ThinkTopia, www.thinktopia.com.
41. Hillary Chura, "McD's Mass Marketing Loses Luster," *Crain's Chicago Business*, June 16, 2004.
42. Douglas Holt, *How Brands Become Icons: The Principle of Cultural Branding* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004); Douglas Holt, "Branding as Cultural Activism," www.zibs.com; Douglas Holt, "What Becomes an Icon Most," *Harvard Business Review*, March 2003, pp. 43–49; See also, Grant McKracken, *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management* (Bloomington, IN: Indiana University Press, 2005).
43. Craig Thompson, "Brands as Culturally Embedded Resources," 43rd AMA Sheth Foundation Doctoral Consortium, University of Missouri, June 6, 2008. See also research by John Sherry and Robert Kozinets, including John F. Sherry Jr., Robert V. Kozinets, Adam Duhachek, Benét DeBerry-Spence, Krittinee Nuttavuthisit and Diana Storm, "Gendered Behavior in a Male Preserve: Role Playing at ESPN Zone Chicago," *Journal of Consumer Psychology* 14, nos. 1 & 2 (2004), pp. 151–58; Stephen Brown, Robert V. Kozinets, and John F. Sherry Jr., "Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 19–33.
44. Nick Wreden, *Fusion Branding: How to Forge Your Brand for the Future* (Atlanta: Accountability Press, 2002); Fusion Branding, www.fusionbranding.com.
45. Andrew Ross Sorkin and Andrew Martin, "Coca-Cola Agrees to Buy Vitaminwater," *New York Times*, May 26, 2007.
46. Jeffrey Gangemi, "Small Company, Big Brand," *BusinessWeek*, August 28, 2006.
47. Kurt Badenhausen and Christina Settimi, "What's New," *Forbes*, October 27, 2008, p. 133.

第11章

1. Luke Mullins, "Muscling Up in Sports Gear," *U.S. News & World Report*, December 10, 2007, pp. 57–58; Jeremy Mullman, "Protecting This Brand While Running Ahead," *Advertising Age*, January 12, 2009, p. 16; Elaine Wong, "Under Armour Makes a Long-Run Calculation," *Brandweek*, January 19, 2009, p. 28; Stephanie N. Mehta, "Under Armour Reboots," *Fortune*, February 2, 2009, pp. 29–33.
2. For a detailed academic treatment of a number of issues on competition, see the Special Issue on Competitive Responsiveness, *Marketing Science* 24 (Winter 2005).
3. Sandra Ward, "Warming Up the Copier," *Barron's*, May 1, 2006, pp. 19, 21; William M. Bulkeley, "Xerox Tries to Go Beyond Copiers," *Wall Street Journal*, February 24, 2009, p. B5; Nanette Byrnes and Roger O. Crockett, "An Historic Succession at Xerox," *BusinessWeek*, June 8, 2009, pp. 18–22.

4. Starbucks, www.starbucks.com/aboutus/overview.asp, December 1, 2009.
5. Brian Wansink, "Can Package Size Accelerate Usage Volume?" *Journal of Marketing* 60 (July 1996), pp. 1–14; See also, Priya Raghubir and Eric A. Greenleaf, "Ratios in Proportion: What Should the Shape of the Package Be?" *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 95–107; and Valerie Folkes and Shashi Matta, "The Effect of Package Shape on Consumers' Judgments of Product Volume: Attention as a Mental Contaminant," *Journal of Consumer Research* 31 (September 2004), pp. 390–401.
6. John D. Cripps, "Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products," *Journal of Consumer Research* 21 (September 1994), pp. 304–18.
7. George Stalk Jr. and Rob Lachanauer, "Hardball: Five Killer Strategies for Trouncing the Competition," *Harvard Business Review*, April 2004, pp. 62–71; Richard D'Aveni, "The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders," *Harvard Business Review*, November 2002, pp. 66–74.
8. Nirmalya Kumar, Lisa Sheer, and Philip Kotler, "From Market Driven to Market Driving," *European Management Journal* 18 (April 2000), pp. 129–42.
9. Much of the remaining section on proactive marketing is based on a provocative book by Leonardo Araujo and Rogerio Gava, *The Proactive Enterprise: How to Anticipate Market Changes* (In Press).
10. Jonathan Glancey, "The Private World of the Walkman," *Guardian*, October 11, 1999.
11. These six defense strategies, as well as the five attack strategies, are taken from Philip Kotler and Ravi Singh, "Marketing Warfare in the 1980s," *Journal of Business Strategy* (Winter 1981), pp. 30–41.
12. Michael E. Porter, "Market Signals, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1998), pp. 75–87; Jaideep Prabhu and David W. Stewart, "Signaling Strategies in Competitive Interaction: Building Reputations and Hiding the Truth," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 62–72.
13. Roger J. Calantone and Kim E. Schatzel, "Strategic Foretelling: Communication-Based Antecedents of a Firm's Propensity to Preannounce," *Journal of Marketing* 64 (January 2000), pp. 17–30; Jehoshua Eliashberg and Thomas S. Robertson, "New Product Preannouncing Behavior: A Market Signaling Study," *Journal of Marketing Research* 25 (August 1988), pp. 282–92.
14. Thomas S. Robertson, Jehoshua Eliashberg, and Talia Rymon, "New-Product Announcement Signals and Incumbent Reactions," *Journal of Marketing* 59 (July 1995), pp. 1–15.
15. Yuhong Wu, Sridhar Balasubramanian, and Vijay Mahajan, "When Is a Preannounced New Product Likely to Be Delayed?" *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 101–13; Barry L. Bayus, Sanjay Jain, and Ambar G. Rao, "Truth or Consequences: An Analysis of Vaporware and New-Product Announcements," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 3–13.
16. Kevin Kelleher, "Why FedEx Is Gaining Ground," *Business 2.0*, October 2003, pp. 56–57; Charles Haddad, "FedEx: Gaining on Ground," *BusinessWeek*, December 16, 2002, pp. 126–28.
17. "Sara Lee Cleans Out Its Cupboards," *Fortune*, March 7, 2005, p. 38; Jane Sassen, "How Sara Lee Left Hanes in Its Skivvies," *BusinessWeek*, September 18, 2006, p. 40.
18. J. Scott Armstrong and Kesten C. Green, "Competitor-Oriented Objectives: The Myth of Market Share," *International Journal of Business* 12 (Winter 2007), pp. 115–34; Stuart E. Jackson, *Where Value Hides: A New Way to Uncover Profitable Growth for Your Business* (New York: John Wiley & Sons, 2006).
19. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004); Philip Kotler and Paul N. Bloom, "Strategies for High-Market-Share Companies," *Harvard Business Review*, November–December 1975, pp. 63–72.
20. Robert D. Buzzell and Frederick D. Wiersema, "Successful Share-Building Strategies," *Harvard Business Review*, January–February 1981, pp. 135–44.
21. Linda Hellofs and Robert Jacobson, "Market Share and Customer's Perceptions of Quality: When Can Firms Grow Their Way to Higher versus Lower Quality?" *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 16–25.
22. John Downey, "FairPoint Struggles with Merger, Declining Stock," *Charlotte Business Journal*, March 19, 2009; John Downey, FairPoint Faces Enduring Debt, Service Headaches," *Charlotte Business Journal*, September 15, 2009.
23. Jon Birger, "Second-Mover Advantage," *Fortune*, March 20, 2006, pp. 20–21.
24. This paragraph is based on a talk by John Bello at the Tuck School of Business at Dartmouth College on November 18, 2010.
25. Venkatesh Shankar, Gregory Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi, "Late-Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998), pp. 54–70; Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "The Impact of Consumer Preference Formation on Marketing Objectives and Competitive Second-Mover Strategies," *Journal of Consumer Psychology* 5 (1996), pp. 325–58; Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "Competitive Strategies for Late Entry into a Market with a Dominant Brand," *Management Science* (October 1990), pp. 1268–78.
26. Megan Johnston, "The Ketchup Strategy," *Forbes*, November 13, 2006, p. 185.
27. Michael V. Copeland, "These Boots Really Were Made for Walking," *Business 2.0*, October 2004, pp. 72–74.
28. Katrina Booker, "The Pepsi Machine," *Fortune*, February 6, 2006, pp. 68–72.

29. Theodore Levitt, "Innovative Imitation," *Harvard Business Review,* September–October 1966, p. 63. Also see, Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers* (New York: Free Press, 1994).
30. Stuart F. Brown, "The Company That Out-Harleys Harley," *Fortune,* September 28, 1998, pp. 56–57; S&S Cycle, www.sscycle.com.
31. Melita Marie Garza, "Illinois Tool Works Stock Continues to Suffer Since Acquisition of Firm," *Chicago Tribune,* November 16, 2000; ITW, www.itw.com.
32. Jayne O'Donnell, "Family Rolling to Success on Tire Rack," *USA Today,* December 8, 2003.
33. Mark Morrison, "This Wildcatter Feels Right at Home in Gabon," *BusinessWeek,* June 5, 2006, p. 63.
34. Reported in E. R. Linneman and L. J. Stanton, *Making Niche Marketing Work* (New York: McGraw-Hill, 1991).
35. Thomas A. Fogarty, "Keeping Zippo's Flame Eternal," *USA Today,* June 24, 2003; Michael Learmonth, "Zippo Reignites Brand with Social Media, New Products, *Advertising Age*, August 10, 2009, p. 12; Zippo, www.zippo.com.
36. Kathleen Kingsbury, "The Cell Islands," *Time,* November 20, 2006, p. G20; "Traveling Made Easy with the New BlackBerry Curve 8520," *Digicel-News,* http://digicel-jamaica-news-procomm.blogspot.com, January 12, 2010.
37. Some authors distinguished additional stages. Wasson suggested a stage of competitive turbulence between growth and maturity. See Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austin, TX: Austin Press, 1978). Maturity describes a stage of sales growth slowdown and saturation, a stage of flat sales after sales have peaked.
38. John E. Swan and David R. Rink, "Fitting Market Strategy to Varying Product Life Cycles," *Business Horizons,* January–February 1982, pp. 72–76; Gerald J. Tellis and C. Merle Crawford, "An Evolutionary Approach to Product Growth Theory," *Journal of Marketing* 45 (Fall 1981), pp. 125–34.
39. William E. Cox Jr., "Product Life Cycles as Marketing Models," *Journal of Business* (October 1967), pp. 375–84.
40. Jordan P. Yale, "The Strategy of Nylon's Growth," *Modern Textiles Magazine,* February 1964, p. 32. Also see Theodore Levitt, "Exploit the Product Life Cycle," *Harvard Business Review,* November–December 1965, pp. 81–94.
41. Chester R. Wasson, "How Predictable Are Fashion and Other Product Life Cycles?" *Journal of Marketing* 32 (July 1968), pp. 36–43.
42. Ibid.
43. William H. Reynolds, "Cars and Clothing: Understanding Fashion Trends," *Journal of Marketing* 32 (July 1968), pp. 44–49.
44. Bryan Curtis, "Trivial Pursuit," *Slate.com,* April 13, 2005; Patrick Butters, "What Biggest-Selling Adult Game Still Cranks Out Vexing Questions?" *Insight on the News,* January 26, 1998, p. 39.
45. Robert D. Buzzell, "Competitive Behavior and Product Life Cycles," John S. Wright and Jack Goldstucker, eds., *New Ideas for Successful Marketing* (Chicago: American Marketing Association, 1956), p. 51.
46. Rajesh J. Chandy, Gerard J. Tellis, Deborah J. MacInnis, and Pattana Thaivanich, "What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets," *Journal of Marketing Research* 38 (November 2001), pp. 399–414.
47. As reported in Joseph T. Vesey, "The New Competitors: They Think in Terms of Speed to Market," *Academy of Management Executive* 5 (May 1991), pp. 23–33; and Brian Dumaine, "How Managers Can Succeed through Speed," *Fortune,* February 13, 1989, pp. 54–59.
48. Glen L. Urban et al., "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications," *Management Science* (June 1986), pp. 645–59; William T. Robinson and Claes Fornell, "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries," *Journal of Marketing Research* 22 (August 1985), pp. 305–17.
49. Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage," *Journal of Marketing Research* 26 (August 1989), pp. 285–98.
50. William T. Robinson and Sungwook Min, "Is the First to Market the First to Fail? Empirical Evidence for Industrial Goods Businesses," *Journal of Marketing Research* 39 (February 2002), pp. 120–28.
51. Frank R. Kardes, Gurumurthy Kalyanaram, Murali Chankdrashekaran, and Ronald J. Dornoff, "Brand Retrieval, Consideration Set Composition, Consumer Choice, and the Pioneering Advantage," *Journal of Consumer Research* 20 (June 1993), pp. 62–75. See also, Frank H. Alpert and Michael A. Kamins, "Pioneer Brand Advantage and Consumer Behavior: A Conceptual Framework and Propositional Inventory," *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (June 1994), pp. 244–53.
52. Kurt A. Carlson, Margaret G. Meloy, and J. Edward Russo, "Leader-Driven Primacy: Using Attribute Order to Affect Consumer Choice," *Journal of Consumer Research* 32 (March 2006), pp. 513–18.
53. Thomas S. Robertson and Hubert Gatignon, "How Innovators Thwart New Entrants into Their Market," *Planning Review,* September–October 1991, pp. 4–11, 48; Douglas Bowman and Hubert Gatignon, "Order of Entry as a Moderator of the Effect of Marketing Mix on Market Share," *Marketing Science* 15 (Summer 1996), pp. 222–42.
54. Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi, "Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998), pp. 54–70.
55. Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies* (New York: Free Press, 1994). See also, Jin K. Han, Namwoon Kim, and Hony-Bom Kin, "Entry Barriers: A Dull-, One-, or Two-Edged Sword for Incumbents? Unraveling the

Paradox from a Contingency Perspective," *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 1–14.

56. Victor Kegan, "Second Sight: Second Movers Take All," *The Guardian*, October 10, 2002.

57. Peter N. Golder, "Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long-term Market Share Stability," *Journal of Marketing Research* 37 (May 2000), pp. 156–72; Peter N. Golder and Gerald J. Tellis, "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?" *Journal of Marketing Research* 30 (May 1993), pp. 34–46. See also, Shi Zhang and Arthur B. Markman, "Overcoming the Early Advantage: The Role of Alignable and Nonalignable Differences," *Journal of Marketing Research* 35 (November 1998), pp. 1–15.

58. Gerald Tellis and Peter Golder, *Will and Vision: How Latecomers Can Grow to Dominate Markets* (New York: McGraw-Hill, 2001); Rajesh K. Chandy and Gerald J. Tellis, "The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation," *Journal of Marketing Research* 64 (July 2000), pp. 1–17.

59. Sungwook Min, Manohar U. Kalwani, and William T. Robinson, "Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New Versus Incrementally New Product-Markets," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 15–35. See also Raji Srinivasan, Gary L. Lilien, and Arvind Rangaswamy, "First In, First Out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 41–58.

60. Trond Riiber Knudsen, "Escaping the Middle-Market Trap: An Interview with CEO of Electrolux," *McKinsey Quarterly* (December 2006), pp. 72–79.

61. Rajan Varadarajan, Mark P. DeFanti, and Paul S. Busch, "Brand Portfolio, Corporate Image, and Reputation: Managing Brand Deletions," *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (Spring 2006), pp. 195–205; Stephen J. Carlotti Jr., Mary Ellen Coe, and Jesko Perrey, "Making Brand Portfolios Work," *McKinsey Quarterly* 4 (2004), pp. 24–36; Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer," *Harvard Business Review*, December 2003, pp. 86–95; George J. Avlonitis, "Product Elimination Decision Making: Does Formality Matter?" *Journal of Marketing* 49 (Winter 1985), pp. 41–52; Philip Kotler, "Phasing Out Weak Products," *Harvard Business Review*, March–April 1965, pp. 107–18.

62. Kathryn Rudie Harrigan, "The Effect of Exit Barriers upon Strategic Flexibility," *Strategic Management Journal* 1 (February 1980), pp. 165–76.

63. Laurence P. Feldman and Albert L. Page, "Harvesting: The Misunderstood Market Exit Strategy," *Journal of Business Strategy* (Spring 1985), pp. 79–85; Philip Kotler, "Harvesting Strategies for Weak Products," *Business Horizons*, August 1978, pp. 15–22.

64. Rob Walker, "Can Ghost Brands . . .," *International Herald Tribune*, May 17–18, 2008, pp. 17–18; Peter Carbona, "The Rush to Grab Orphan Brands," *BusinessWeek*, August 3, 2009, pp. 47–48.

65. Stuart Elliott, "Those Shelved Brands Start to Look Tempting," *New York Times*, August 21, 2008.

66. Peter N. Golder and Gerard J. Tellis, "Growing, Growing, Gone: Cascades, Diffusion, and Turning Points in the Product Life Cycle," *Marketing Science* 23 (Spring 2004), pp. 207–18.

67. Youngme Moon, "Break Free from the Product Life Cycle," *Harvard Business Review*, May 2005, pp. 87–94.

68. Hubert Gatignon and David Soberman, "Competitive Response and Market Evolution," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London, UK: Sage Publications, 2002), pp. 126–47; Robert D. Buzzell, "Market Functions and Market Evolution," *Journal of Marketing* 63 (Special Issue 1999), pp. 61–63.

69. Raji Srinivasan, Arvind Rangaswamy, and Gary L. Lilien, "Turning Adversity into Advantage: Does Proactive Marketing During Recession Pay Off?" *International Journal of Research in Marketing* 22 (June 2005), pp. 109–25.

70. Jon Fine, "Why General Mills Marketing Pays Off," *BusinessWeek*, July 27, 2009, pp. 67–68; Matthew Boyle, "Snap, Crackle, Pop at the Food Giants," *BusinessWeek*, October 6, 2008, p. 48.

71. Philip Lay, Todd Hewlin, and Geoffrey Moore, "In a Downturn, Provoke Your Customers," *Harvard Business Review*, March 2009, pp. 48–56.

72. John A. Quelch and Katherine E. Jocz, "How to Market in a Downturn," *Harvard Business Review*, April 2009, pp. 52–62.

73. Maria Bartiromo, "Facetime: Inside a Company Resetting for Recovery," *BusinessWeek*, July 13 and 20, 2009, pp. 15–17.

74. Steve Hamm, "The New Age of Frugality," *BusinessWeek*, October 20, 2008, pp. 55–58.

75. Jane Porter and Burt Heim, "Doing Whatever Gets Them in the Door," *BusinessWeek*, June 30, 2008, p. 60.

76. Ibid.

77. David Taylor, David Nichols, Diego Kerner, and Anne Charbonneau, "Leading Brands Out of the Recession," *Brandgym Research Paper 2*, www.brandgym.com, September 2009.

78. Todd Wasserman, "Maverick CMOs Try Going without TV," *Brandweek*, January 24, 2009.

79. Maureen Scarpelli, "Dentists Step Up Marketing Efforts as Patients Scrimp by Skipping Visits, *Wall Street Journal*, August 11, 2009.

80. Peter J. Williamson and Ming Zeng, "Value for Money Strategies for Recessionary Times," *Harvard Business Review*, March 2009, pp. 66–74.

81. Burt Heim, "How to Sell Luxury to Penny-Pinchers," *BusinessWeek*, November 10, 2008, p. 60.

82. Stuart Elliott, "Trying to Pitch Products to the Savers," *New York Times*, June 3, 2009.

83. Andrew Martin, "In Tough Times, Spam Is Suddenly Appealing," *Boston Globe*, November 16, 2008.

第12章

1. John Frank, "Beep! Beep! Coming Through," *Marketing News*, September 30, 2009, pp. 12-14; David Kiley, "Ford's Savior?" *BusinessWeek*, March 16, 2009, pp. 31–34; Alex Taylor III, "Fixing Up Ford," *Fortune*, May 25, 2009, pp. 45–50; David Kiley, "One Ford for the Whole Wide World," *BusinessWeek*, June 15, 2009, pp. 58–59; "Ford's European Arm Lends a Hand," *Economist*, March 8, 2008, pp. 72–73.
2. This discussion is adapted from a classic article: Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation: Of Anything," *Harvard Business Review*, January–February 1980, pp. 83–91. The first level, core benefit, has been added to Levitt's discussion.
3. Harper W. Boyd Jr. and Sidney Levy, "New Dimensions in Consumer Analysis," *Harvard Business Review*, November–December 1963, pp. 129–40.
4. Jim Curley, "Niagara Sheet Feeder in Full Production," *The White Sheet: Board Converting News*, August 25, 2008; Jackie Schultz, "A Sheet Plant's Lean Journey," *Corrugated Today*, January–February 2005, pp. 42–47; Joe Iannarelli, "Jamestown Container Thinks Outside the Box," *Business First*, October 3, 2003, p. 4.
5. For some definitions, see Peter D. Bennett, ed., *Dictionary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1995). Also see, Patrick E. Murphy and Ben M. Enis, "Classifying Products Strategically," *Journal of Marketing* 50 (July 1986), pp. 24–42.
6. Some of these bases are discussed in David A. Garvin, "Competing on the Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review*, November–December 1987, pp. 101–9.
7. Marco Bertini, Elie Ofek, and Dan Ariely, "The Impact of Add-On Features on Product Evaluations," *Journal of Consumer Research* 36 (June 2009), pp. 17–28; Tripat Gill, "Convergent Products: What Functionalities Add More Value to the Base," *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 46–62; Robert J. Meyer, Sheghui Zhao, and Jin K. Han, "Biases in Valuation vs. Usage of Innovative Product Features," *Marketing Science* 27 (November–December 2008), pp. 1083–96.
8. Paul Kedrosky, "Simple Minds," *Business 2.0*, April 2006, p. 38; Debora Viana Thompson, Rebecca W. Hamilton, and Roland Rust, "Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing," *Journal of Marketing Research* 42 (November 2005), pp. 431–42.
9. James H. Gilmore and B. Joseph Pine, *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization*, (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
10. Nikolaus Franke, Peter Keinz, Christoph J. Steger, "Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences," *Journal of Marketing* 73 (September 2009), pp. 103–21.
11. Gail Edmondson, "Mercedes Gets Back up to Speed," *BusinessWeek*, November 13, 2006, pp. 46–47; Peter Gumble, "How Dr. Z Plans to Fix Mercedes," *CNNMoney.com*. http://money.cnn.com, July 13, 2009; Chris Shunk, "Paradox: As Quality Improves, Mercedes-Benz Dealership Profits Decline," *Automotive News*, January 27, 2009.
12. Bernd Schmitt and Alex Simonson, *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brand, Identity, and Image* (New York: Free Press, 1997).
13. Stanley Reed, "Rolls-Royce at Your Service," *BusinessWeek*, November 15, 2005, pp. 92–93; *Rolls-Royce*, www.rolls-royce.com/civil/services/totalcare; "Rolls-Royce Secures USD 4.1 Billion Worth Orders During Paris Air Show," *India Defence*, www.india-defence.com, June 20, 2009; "Rolls-Royce Engine Support," *Aviation Today*, June 1, 2006.
14. For a comprehensive discussion of Cemex, see Adrian J. Slywotzky and David J. Morrison, "Digital Innovator: Cemex," *How Digital Is Your Business* (New York: Crown Business, 2000), pp. 78–100; see also Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott, and Inigo Arroniz, "The 12 Different Ways for Companies to Innovate," *MIT Sloan Management Review* (April 1, 2006).
15. Cliff Edwards, "Why Tech Bows to Best Buy," *BusinessWeek*, December 10, 2009; Jena McGregor, "At Best Buy, Marketing Goes Micro," *BusinessWeek*, May 15, 2008; Matthew Boyle, "Best Buy's Giant Gamble," *Fortune*, April 3, 2006, pp. 69–75; Geoffrey Colvin, "Talking Shop," *Fortune*, August 21, 2006, pp. 73–80; "Best Buy Turns on the Geek Appeal," *DSN Retailing Today*, February 24, 2003, p. 22.
16. This section is based on a comprehensive treatment of product returns: James Stock, Thomas Speh, and Herbert Shear, "Managing Product Returns for Competitive Advantage," *MIT Sloan Management Review* (Fall 2006), pp. 57–62. See also, J. Andrew Petersen and V. Kumar, "Can Product Returns Make You Money?" *MIT Sloan Management Review* (Spring 2010), pp. 85–89.
17. Dave Blanchard, "Moving Forward in Reverse," *Logistics Today*, July 12, 2005; Kelly Shermach, "Taming CRM in the Retail Sector," *CRM Buyer*, October 12, 2006; www.epinions.com, June 28, 2010.
18. Bruce Nussbaum, "The Power of Design," *BusinessWeek*, May 17, 2004, pp. 88–94; "Masters of Design," *Fast Company*, June 2004, pp. 61–75; Also see, Philip Kotler, "Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool," *Journal of Business Strategy* (Fall 1984), pp. 16–21.
19. Ravindra Chitturi, Rajagopal Raghunathan and Vijay Mahajan, "Delight by Design: The Role of Hedonic Versus Utilitarian Benefits," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 48–63.
20. Ulrich R. Orth and Keven Malkewitz, "Holistic Package Design and Consumer Brand Impressions," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 64–81; Mark Borden, "Less Hulk, More Bruce Lee," *Fast Company*, April 2007, pp. 86–91.

21. Steve Hamm and Jay Greene, "That Computer Is So You," *BusinessWeek*, January 14, 2008, pp. 24–26; Damon Darlin, "Design Helps H.P. Profit More on PCs," *New York Times*, May 17, 2007.

22. "IDEA Design Gallery," www.isda.org, May 14, 2010; "Design Winners: The List," *BusinessWeek*, July 22, 2009; David Carnoy, "The 20 Most Innovative Products of the Decade," *CNET Reviews*, December 10, 2009; Emily Lambert, "Splash," *Forbes*, July 23, 2007, pp. 66–68.

23. Virginia Postrel, *The Substance of Style: How the Rise of Aesthetic Value Is Remaking Commerce, Culture, and Consciousness* (New York: HarperCollins, 2003).

24. Linda Tischler, "Pop Artist David Butler," *Fast Company*, October 2009, pp. 91–97; Jessie Scanlon, "Coca-Cola's New Design Direction," *BusinessWeek*, August 25, 2008.

25. Todd Wasserman, "Thinking by Design," *Brandweek*, November 3, 2008, pp. 18–21.

26. Jay Green, "Where Designers Rule," *BusinessWeek*, November 5, 2007, pp. 46–51; Deborah Steinborn, "Talking About Design," *Wall Street Journal*, June 23, 2008, p. R6.

27. In reality, Tide's product line is actually deeper and more complex. There are 9 powder products, 16 liquid products, 1 Stain Release product, 1 Tide to Go product, 1 Tide Washing Machine Cleaner, and 9 Tide accessories.

28. A Yesim Orhun, "Optimal Product Line Design When Consumers Exhibit Choice Set-Dependent Preferences," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp. 868–86; Robert Bordley, "Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm's Product Portfolio," *Journal of Marketing Research* 40 (February 2003), pp. 39–53; Peter Boatwright and Joseph C. Nunes, "Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach," *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 50–63.

29. Adapted from a Hamilton Consultants White Paper, December 1, 2000.

30. This illustration is found in Benson P. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977), pp. 3–5, 98–101.

31. Amna Kirmani, Sanjay Sood, and Sheri Bridges, "The Ownership Effect in Consumer Responses to Brand-Line Stretches," *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 88–101; T. Randall, K. Ulrich, and D. Reibstein, "Brand Equity and Vertical Product-Line Extent," *Marketing Science* 17 (Fall 1998), pp. 356–79; David A. Aaker, "Should You Take Your Brand to Where the Action Is?" *Harvard Business Review*, September–October 1997, pp. 135–43.

32. Michael Carolan, "InterContinental Hotels Sales Up After 18 Months of Falls," *Wall Street Journal*, May 11, 2010; Barbara De Lollis, "Holiday Inn Chain Upgrades With Style," *USA TODAY*, June 24, 2008; Bob Garfield, "What Makes This Commercial Great? The Bacon Bit Says It All," *Advertising Age*, February 25, 2008.

33. Alex Taylor III, "Bavaria's Next Top Model," *Fortune*, March 30, 2009, pp. 100–3; Neal E. Boudette, "BMW's Push to Broaden Line Hits Some Bumps in the Road," *Wall Street Journal*, January 25, 2005; Alex Taylor III, "The Ultimate Fairly Inexpensive Driving Machine," *Fortune*, November 1, 2004, pp. 130–40.

34. Steuart Henderson Britt, "How Weber's Law Can Be Applied to Marketing," *Business Horizons*, February 1975, pp. 21–29.

35. Brett R. Gordon, "A Dynamic Model of Consumer Replacement Cycles in the PC Processor Industry," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp. 846–67; Raghunath Singh Rao, Om Narasimhan, and George John, "Understanding the Role of Trade-Ins in Durable Goods Markets: Theory and Evidence," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp. 950–67.

36. Stanley Holmes, "All the Rage Since Reagan," *BusinessWeek*, July 25, 2005, p. 68.

37. Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer," *Harvard Business Review*, December 2003, pp. 86–95; Brad Stone, "Back to Basics," *Newsweek*, August 4, 2003, pp. 42–44; Sarah Skidmore, "Designers, Makers Tune In to Collectors for New Trends," *Associated Press*, January 21, 2007.

38. Laurens M. Sloot, Dennis Fok, and Peter Verhoef, "The Short- and Long-Term Impact of an Assortment Reduction on Category Sales," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 536–48.

39. Patricia O'Connell, "A Chat with Unilever's Niall FitzGerald," *BusinessWeek*, www.businessweek.com, August 2, 2001; John Willman, "Leaner, Cleaner, and Healthier Is the Stated Aim," *Financial Times*, February 23, 2000; "Unilever's Goal: 'Power Brands'," *Advertising Age*, January 3, 2000.

40. "Volkswagen Brand Turnaround Drives Q1 Group Profits," *Reuters*, April 29, 2010; Andreas Cremer, "VW in 'Last Attempt' to Save Seat Amid Spanish Crisis," *Bloomberg BusinessWeek*, www.businessweek.com, May 14, 2010; George Rädler, Jan Kubes, and Bohdan Wojnar, "Skoda Auto: From 'No-Class' to World-Class in One Decade," *Critical EYE* 15 (July 2006); Scott D. Upham, "Beneath the Brand," *Automotive Manufacturing & Production*, June 2001.

41. Eric T. Anderson and Duncan I. Simester, "Does Demand Fall When Customers Perceive That Prices Are Unfair? The Case of Premium Pricing for Large Sizes," *Marketing Science* 27 (May–June 2008), pp. 492–500.

42. Ricard Gil and Wesley R. Hartmann, "Empirical Analysis of Metering Price Discrimination: Evidence from Concession Sales at Movie Theaters," *Marketing Science* 28 (November–December 2009), pp. 1046–62.

43. Connie Guglielmo, "Hewlett-Packard Says Printer Business is 'Healthy,'" *Bloomberg News*, December 22, 2009; "HP Annual Report 2008," HP, www.hp.com/hpinfo/investor/; Ben Elgin, "Can HP's Printer Biz Keep Printing Money?" *BusinessWeek*, July 14, 2003, pp. 68–70; Simon Avery, "H-P Sees

Room for Growth in Printer Market," *Wall Street Journal*, June 28, 2001.

44. Dilip Soman and John T. Gourville, "Transaction Decoupling: How Price Bundling Affects the Decision to Consume," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 30–44; Ramanathan Subramaniam and R. Venkatesh, "Optimal Bundling Strategies in Multiobject Auctions of Complements or Substitutes," *Marketing Science* 28 (March–April 2009), pp. 264–73.
45. Anita Elberse, Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels," *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 107–23.
46. Akshay R. Rao, Lu Qu, and Robert W. Ruekert, "Signaling Unobservable Quality through a Brand Ally," *Journal of Marketing Research* 36 (May 1999), pp. 258–68; Akshay R. Rao and Robert W. Ruekert, "Brand Alliances as Signals of Product Quality," *Sloan Management Review* (Fall 1994), pp. 87–97.
47. Bernard L. Simonin and Julie A. Ruth, "Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes," *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998), pp. 30–42; see also, C. W. Park, S. Y. Jun, and A. D. Shocker, "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects," *Journal of Marketing Research* 33 (November 1996), pp. 453–66.
48. Tansev Geylani, J. Jeffrey Inman, and Frenkel Ter Hofstede, "Image Reinforcement or Impairment: The Effects of Co-Branding on Attribute Uncertainty," *Marketing Science* 27 (July–August 2008), pp. 730–44; Ed Lebar, Phil Buehler, Kevin Lane Keller, Monika Sawicka, Zeynep Aksehirli, and Keith Richey, "Brand Equity Implications of Joint Branding Programs," *Journal of Advertising Research* 45 (December 2005).
49. C. W. Park, S. Y. Jun, and A. D. Shocker, "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects," *Journal of Marketing Research* 33 (November 1996), pp. 453–66.; Lance Leuthesser, Chiranjier Kohli, and Rajneesh Suri, "2 + 2 = 5? A Framework for Using Co-Branding to Leverage a Brand," *Journal of Brand Management* 2 (September 2003), pp. 35–47.
50. Based in part on a talk by Nancy Bailey, "Using Licensing to Build the Brand," Brand Masters Conference, December 7, 2000.
51. Philip Kotler and Waldermar Pfoertsch, *Ingredient Branding: Making the Invisible Visible*, (Heidelberg, Germany: Springer-Verlag, 2011).
52. Kalpesh Kaushik Desai and Kevin Lane Keller, "The Effects of Brand Expansions and Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility," *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp. 73–93; D. C. Denison, "Ingredient Branding Puts Big Names in the Mix," *Boston Globe*, May 26, 2002.
53. Joe Tradii, "Ingredient Branding: Time to Check That Recipe Again," *Brandweek*, March 29, 2010, p. 44; Piet Levy, "B-to-B-to-C," *Marketing News*, September 30, 2009, pp. 15–20.
54. "DuPont Receives Corporate Innovation Award," DuPont, www.dupont.com, November 13, 2009.
55. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008); Philip Kotler and Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management* (New York: Springer, 2006); Paul F. Nunes, Stephen F. Dull, and Patrick D. Lynch, "When Two Brands Are Better Than One," *Outlook*, January 2003, pp. 14–23.
56. Fred Richards, "Memo to CMOs: It's The Packaging, Stupid," *Brandweek*, August 17, 2009, p. 22.
57. Susan B. Bassin, "Value-Added Packaging Cuts through Store Clutter," *Marketing News*, September 26, 1988, p. 21. Reprinted with permission from *Marketing News*, published by the American Marketing Association.
58. Stuart Elliott, "Tropicana Discovers Some Buyers Are Passionate About Packaging," *New York Times*, February 23, 2009; Linda Tischler, "Never Mind! Pepsi Pulls Much-Loathed Tropicana Packaging," *Fast Company*, February 23, 2009; Natalie Zmuda, "Tropicana Line's Sales Plunge 20% Post-Rebranding," *Advertising Age*, April 2, 2009; Kenneth Hein, "Tropicana Squeezes Out Fresh Design with a Peel," *Brandweek*, January 19, 2009, p. 30.
59. Mya Frazier, "How Can Your Package Stand Out? Eye Tracking Looks Hard for Answers," *Advertising Age*, October 16, 2006, p. 14.
60. Kate Fitzgerald, "Packaging Is the Capper," *Advertising Age*, May 5, 2003, p. 22.
61. John C. Kozup, Elizabeth H. Creyer, and Scot Burton, "Making Healthful Food Choices: The Influence of Health Claims and Nutrition Information on Consumers' Evaluations of Packaged Food Products and Restaurant Menu Items," *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 19–34; Siva K. Balasubramanian and Catherine Cole, "Consumers' Search and Use of Nutrition Information: The Challenge and Promise of the Nutrition Labeling and Education Act," *Journal of Marketing* 66 (July 2002), pp. 112–27.
62. Robert Berner, "Watch Out, Best Buy and Circuit City," *BusinessWeek*, November 21, 2005, pp. 46–48.
63. Tao Chen, Ajay Kalra, and Baohung Sun, "Why Do Consumers Buy Extended Service Contracts," *Journal of Consumer Research* 36 (December 2009), pp. 611–23.
64. Chris Serres, "More Electronics Buyers Skip Extended Warranties," *Minneapolis Star Tribune*, July 14, 2007. For an empirical study, see Junhong Chu and Pradeep K. Chintagunta, "Quantifying the Economic Value of Warranties in the U.S. Server Market, *Marketing Science* 28 (January–February 2009), pp. 99–121.
65. Barbara Ettore, "Phenomenal Promises Mean Business," *Management Review* (March 1994), pp. 18–23; "More Firms Pledge Guaranteed Service," *Wall Street Journal*, July 17, 1991; also see, Sridhar Moorthy and Kannan Srinivasan, "Signaling Quality with a Money-Back Guarantee: The Role of Transaction Costs," *Marketing Science* 14 (Fall 1995), pp. 442–46; Christopher W. L. Hart, *Extraordinary Guarantees* (New York: AMACOM, 1993).

第13章

1. Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action* (New York: Free Press, 2006); Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success* (New York: Free Press, 1999); Fred Wiersema, ed., *Customer Service: Extraordinary Results at Southwest Airlines, Charles Schwab, Lands' End, American Express, Staples, and USAA* (New York: HarperBusiness, 1998).
2. Matt Krantz, "Tinseltown Gets Glitzy New Star," *USA TODAY*, August 24, 2009; Linda Tischler, "Join the Circus," *Fast Company,* July 2005, 53–58; "Cirque du Soleil," *America's Greatest Brands* 3 (2004); Geoff Keighley, "The Factory," *Business 2.0,* February 2004, p. 102; Robin D. Rusch, "Cirque du Soleil Phantasmagoria Contorts," *Brandchannel.com*, (December 1, 2003).
3. *United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics*. www.bls.gov/emp/home.htm.
4. Benjamin Scheider and David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995); Leonard L. Berry, "Services Marketing Is Different," *Business,* May–June 1980, pp. 24–30. For a thorough review of academic research into services, see Roland T. Rust and Tuck Siong Chung, "Marketing Models of Service and Relationships," *Marketing Science* 25 (November–December 2006), pp. 560–80.
5. Paul Keegan, "The Best New Idea in Business," *Fortune*, September 14, 2009, pp. 42–52; Adam Ashton, "Growth Galore but Profits Are Zip," *BusinessWeek*, September 8, 2008, p. 62; Alex Frankel, "Zipcar Makes the Leap," *Fast Company*, March 2008, pp. 48–50; Mike Beirne, "Temporary Plates," *Brandweek*, July 9, 2007, pp. 30–34.
6. Further classifications of services are described in Christopher H. Lovelock, *Services Marketing*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996). Also see John E. Bateson, *Managing Services Marketing: Text and Readings*, 3rd ed. (Hinsdale, IL: Dryden, 1995).
7. Valarie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services," J. Donnelly and W. R. George, eds., *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 186–90.
8. Amy Ostrom and Dawn Iacobucci, "Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services," *Journal of Marketing* 59 (January 1995), pp. 17–28.
9. For discussion of how the blurring of the line distinguishing products and services changes the meaning of this taxonomy, see Christopher Lovelock and Evert Gummesson, "Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives," *Journal of Service Research* 7 (August 2004), pp. 20–41; and Stephen L. Vargo and Robert F. Lusch, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 1–17.
10. Theodore Levitt, "Marketing Intangible Products and Product Intangibles," *Harvard Business Review,* May–June 1981, pp. 94–102; Leonard L. Berry, "Services Marketing Is Different," *Business*, May–June, 1980, pp. 24–29.
11. B. H. Booms and M. J. Bitner, "Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms," J. Donnelly and W. R. George, eds., *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 47–51.
12. Lewis P. Carbone and Stephan H. Haeckel, "Engineering Customer Experiences," *Marketing Management* 3 (Winter 1994), p. 17.
13. Bernd H. Schmitt, *Customer Experience Management* (New York: John Wiley & Sons, 2003); Bernd H. Schmitt, David L. Rogers, and Karen Vrotsos (2003), *There's No Business That's Not Show Business: Marketing in an Experience Culture* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Financial Times, 2004).
14. Chip Heath and Dan Heath, "Give 'Em Something to Talk About," *Fast Company,* June 2007, pp. 58–59.
15. For some emerging research results on the effects of creating time and place service separation, see Hean Tat Keh and Jun Pang, "Customer Reaction to Service Separation," *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 55–70.
16. Gila E. Fruchter and Eitan Gerstner, "Selling with 'Satisfaction Guaranteed,'" *Journal of Service Research* 1 (May 1999), pp. 313–23. See also, Rebecca J. Slotegraaf and J. Jeffrey Inman, "Longitudinal Shifts in the Drivers of Satisfaction with Product Quality: The Role of Attribute Resolvability," *Journal of Marketing Research* 41 (August 2004), pp. 269–80.
17. For a similar list, see Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing through Quality* (New York: Free Press, 1991), p. 16.
18. G. Pascal Zachary and Dick Kovacevich, "Bank Different," *Business 2.0,* June 2006, pp. 101–3; Greg Farrell, "Banking on Success as a One-Stop Shop," *USA Today,* March 26, 2007.
19. The material in this paragraph is based in part on Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler, "Service Development and Design," *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm,* 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2006), Chapter 9.
20. G. Lynn Shostack, "Service Positioning through Structural Change," *Journal of Marketing* 51 (January 1987), pp. 34–43.
21. Vikas Mittal, Wagner A. Kamakura, and Rahul Govind, "Geographical Patterns in Customer Service and Satisfaction: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing* 68 (July 2004), pp. 48–62.
22. Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski, and Ellie J. Kyung, "Best Face Forward: Improving Companies' Service Interface with Customers," *Journal of Interactive Marketing* 19 (Autumn 2005), pp. 67–80; Asim Ansari and Carl F. Mela, "E-Customization," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 131–45.

23. W. Earl Sasser, "Match Supply and Demand in Service Industries," *Harvard Business Review*, November–December 1976, pp. 133–40.

24. Steven M. Shugan and Jinhong Xie, "Advance Selling for Services," *California Management Review* 46 (Spring 2004), pp. 37–54; Eyal Biyalogorsky and Eitan Gerstner, "Contingent Pricing to Reduce Price Risks," *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 146–55; Steven M. Shugan and Jinhong Xie, "Advance Pricing of Services and Other Implications of Separating Purchase and Consumption," *Journal of Service Research* 2 (February 2000), pp. 227–39.

25. Seth Godin, "If It's Broke, Fix It," *Fast Company*, October 2003, p. 131.

26. James Wallace, "Singapore Airlines Raises the Bar for Luxury Flying, *Seattle Post Intelligencer*, January 18, 2007; Justin Doebele, "The Engineer," *Forbes*, January 9, 2006, pp. 122–24; Stanley Holmes, "Creature Comforts at 30,000 Feet," *BusinessWeek*, December 18, 2006, p. 138; Anonymous, "What Makes Singapore a Service Champion?" *Strategic Direction*, April 2003, pp. 26–28; www.singaporeaire.com.

27. Diane Brady, "Why Service Stinks," *BusinessWeek*, October 23, 2000, pp. 119–28.

28. Mary Clingman, "Turkey Talker," *Fortune*, November 27, 2006, p. 70.

29. Elisabeth Sullivan, "Happy Endings Lead to Happy Returns," *Marketing News*, October 30, 2009, p. 20.

30. Dan Reed, "United Makeover Aims to Refresh and Renew," *USA Today*, September 17, 2009, pp. 1B–2B; Elisabeth Sullivan, "Happy Endings Lead to Happy Returns," *Marketing News*, October 30, 2009, p. 20.

31. Nikki Hopewell, "Moyer Is Committed to Delivering a Comcastic Experience," *Marketing News*, October 15, 2008, pp. 28–30; Hannah Clark, "Customer Service Hell," *Forbes*, March 30, 2006.

32. David Lazarus, "JetBlue Response Praised," *San Francisco Chronicle*, February 25, 2007, B1; Marc Gunther, "Nothing Blue About This Airline," *Fortune*, September 14, 2009, pp. 114–18.

33. Stephen S. Tax, Mark Colgate, and David Bowen, "How to Prevent Your Customers from Failing," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2006), pp. 30–38; Mei Xue and Patrick T. Harker, "Customer Efficiency: Concept and Its Impact on E-Business Management," *Journal of Service Research* 4 (May 2002), pp. 253–67; Matthew L. Meuter, Amy L. Ostrom, Robert I. Roundtree, and Mary Jo Bitner, "Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters," *Journal of Marketing* 64 (July 2000), pp. 50–64.

34. Kimmy Wa Chan, Chi Kin (Bennett) Yim, and Simon S. K. Lam, "Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures," *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 48–64.

35. Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2006).

36. Stephen S. Tax, Mark Colgate, and David Bowen, "How to Prevent Your Customers from Failing," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2006), pp. 30–38; Michael Sanserino and Cari Tuna, "Companies Strive Harder to Please Customers," *Wall Street Journal*, July 27, 2009, p. B4.

37. James L. Heskett, W, Earl Sasser Jr., and Joe Wheeler, *Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2008).

38. D. Todd Donovan, Tom J. Brown, and John C. Mowen, "Internal Benefits of Service Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 128–46.

39. Dan Heath and Chip Heath, "I Love You. Now What?" *Fast Company*, October 2008, pp. 95–96.

40. Evan Hessel, "Kung Pao Chicken for the Soul," *Forbes*, April 21, 2008, pp. 106–107.

41. Frances X. Frei, "The Four Things a Service Business Must Get Right," *Harvard Business Review*, April 2008, pp. 70–80.

42. Christian Gronroos, "A Service-Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing* 18 (1984), pp. 36–44.

43. Leonard Berry, "Big Ideas in Services Marketing," *Journal of Consumer Marketing* (Spring 1986), pp. 47–51. See also, Jagdip Singh, "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations," *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 15–34; Detelina Marinova, Jun Ye, and Jagdip Singh, "Do Frontline Mechanisms Matter? Impact of Quality and Productivity Orientations on Unit Revenue, Efficiency, and Customer Satisfaction," *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 28–45; John R. Hauser, Duncan I. Simester, and Birger Wernerfelt, "Internal Customers and Internal Suppliers," *Journal of Marketing Research* 33 (August 1996), pp. 268–80; Walter E. Greene, Gary D. Walls, and Larry J. Schrest, "Internal Marketing: The Key to External Marketing Success," *Journal of Services Marketing* 8 (1994), pp. 5–13.

44. Christian Gronroos, "A Service-Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing* 18 (1984), pp. 36–44; Michael D. Hartline, James G. Maxham III, and Daryl O. McKee, "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer-Contact Service Employees,"*Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 35–50.

45. John Batelle, "Charles Schwab, Back from the Brink," *Business 2.0*, March 2006; "Q&A with Becky Saeger, CMO, Charles Schwab," *ANA Marketing Musings*, September 11, 2006; Betsy Morris, "Charles Schwab's

Big Challenge," *Fortune*, May 30, 2005; Rob Markey, Fred Reichheld, and Andreas Dullweber, "Closing the Customer Feedback Loop," *Harvard Business Review*, December 2009, pp. 43–47.

46. Ad de Jong, Ko de Ruyter, and Jos Lemmink, "Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams," *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 18–35; Michael D. Hartline and O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing* 60 (October 1996), pp. 52–70; Christian Homburg, Jan Wieseke, and Torsten Bornemann, "Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge," *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 64–81; Chi Kin (Bennett) Yim, David K. Tse, and Kimmy Wa Chan, "Strengthening Customer Loyalty through Intimacy and Passion: Roles of Customer-Firm Affection and Customer-Staff Relationships, *Journal of Marketing Research* 45 (December 2008), pp. 741–56.

47. Michael Sanserino and Cari Tuna, "Companies Strive Harder to Please Customers," *Wall Street Journal*, July 27, 2009, p. B4.

48. Jena McGregor, "When Service Means Survival," *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 26–30.

49. Heather Green, "How Amazon Aims to Keep You Clicking," *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 34–40.

50. Roland T. Rust and Katherine N. Lemon, "E-Service and the Consumer," *International Journal of Electronic Commerce* 5 (Spring 2001), pp. 83–99. See also, Balaji Padmanabhan and Alexander Tuzhilin, "On the Use of Optimization for Data Mining: Theoretical Interactions and ECRM opportunities," *Management Science* 49 (October 2003), pp. 1327–43; B. P. S. Murthi and Sumit Sarkar, "The Role of the Management Sciences in Research on Personalization," *Management Science* 49 (October 2003), pp. 1344–62.

51. Roland T. Rust, P. K. Kannan, and Na Peng, "The Customer Economics of Internet Privacy," *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (2002), pp. 455–64.

52. Jena McGregor, "Customer Service Champs," *BusinessWeek*, March 5, 2007, pp. 52–64.

53. Jena McGregor, "When Service Means Survival," *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 26–30.

54. John A. Martilla and John C. James, "Importance-Performance Analysis," *Journal of Marketing* 41 (January 1977), pp. 77–79.

55. Dave Dougherty and Ajay Murthy, "What Service Customers Really Want," *Harvard Business Review*, September 2009, p. 22; for a contrarian point of view, see Edward Kasabov, "The Compliant Customer," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2010), pp. 18–19.

56. Jeffrey G. Blodgett and Ronald D. Anderson, "A Bayesian Network Model of the Customer Complaint Process," *Journal of Service Research* 2 (May 2000), pp. 321–38; Stephen S. Tax and Stephen W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failures," *Sloan Management Review* (Fall 1998), pp. 75–88; Claes Fornell and Birger Wernerfelt, "A Model for Customer Complaint Management," *Marketing Science* 7 (Summer 1988), pp. 271–86.

57. James G. Maxham III and Richard G. Netemeyer, "Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling," *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 46–62; Jagdip Singh, "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations," *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 15–34; Barry J. Rabin and James S. Boles, "Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women," *Journal of Marketing* 62 (April 1998), pp. 77–91.

58. Stephen S. Tax, Stephen W. Brown and Murali Chandrashekaran, "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing* 62 (April 1998), pp. 60–76; Stephen S. Tax and Stephen W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failures," *Sloan Management Review* (Fall 1998), pp. 75–88.

59. Amy Barrett, "Vanguard Gets Personal," *BusinessWeek*, October 3, 2005, pp. 115–18; Carolyn Marconi and Donna MacFarland, "Growth by Marketing under the Radar," Presentation made at Marketing Science Institute Board of Trustees Meeting: Pathways to Growth, Tucson, AZ, November 7, 2002.

60. www.schneider.com; www.informs.org; Todd Raphael, "Facing 'Fierce Competition,' Schneider National Struggles to Fill Trucking Jobs," *Inside Recruiting*, May 31, 2006.

61. Roger Yu, "Sheraton Has Designs on Fresh Look," *USA TODAY*, August 26, 2008, p. 4B.

62. Robert Levine, "Globe Trotter," *Fast Company*, September 2008, pp. 73–74; Andrew McMains, "Q&A: Kayak's Robert Birge," *Adweek.com*, June 2, 2009; Peter West, "Retail Medical Clinics Offer Quality Care: Study," *HealthDay*, August 31, 2009; "More Medical Clinics Opening in Retail Stores," *Associated Press*, February 2, 2006; Ellen McGirt, "Fast Food Medicine," *Fast Company*, September 2007, pp. 37–38; "Kenny Dichter: A Big Idea Takes Off," Special Advertising Supplement, CIT Behind the Business, *Condé Nast Portfolio*, September 2007.

63. Jessi Hempel, "Salesforce Hits Its Stride," *Fortune*, March 2, 2009, pp. 29–32.

64. Jena McGregor, "USAA's Battle Plan," *Bloomberg BusinessWeek*, March 1, 2010, pp. 40–43; Jena McGregor, "When Service Means Survival," *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 26–30; "Customer Service Champs," *BusinessWeek*, March 5, 2007; "USAA Receives Chairman's Award," *San Antonio Business Journal*, June 20, 2002.

65. Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing* 59 (April 1995), pp. 71–82. See also,

Jaishankar Ganesh, Mark J. Arnold, and Kristy E. Reynolds, "Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences between Switchers and Stayers," *Journal of Marketing* 64 (July 2000), pp. 65–87; Michael D. Hartline and O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing* 60 (October 1996), pp. 52–70; Linda L. Price, Eric J. Arnould, and Patrick Tierney, "Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance," *Journal of Marketing* 59 (April 1995), pp. 83–97; Lois A. Mohr, Mary Jo Bitner, and Bernard H. Booms, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing* 58 (October 1994), pp. 95–106.

66. Dave Dougherty and Ajay Murthy, "What Service Customers Really Want," *Harvard Business Review*, September 2009, p. 22.
67. Glenn B. Voss, A. Parasuraman, and Dhruv Grewal, "The Role of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges," *Journal of Marketing* 62 (October 1998), pp. 46–61.
68. Roland T. Rust and Richard L. Oliver, "Should We Delight the Customer?" *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (December 2000), pp. 86–94.
69. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing* 49 (Fall 1985), pp. 41–50. See also, Michael K. Brady and J. Joseph Cronin Jr., "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality," *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 34–49; Susan J. Devlin and H. K. Dong, "Service Quality from the Customers' Perspective," *Marketing Research* (Winter 1994), pp. 4–13.
70. Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing through Quality* (New York: Free Press, 1991), p. 16.
71. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing* 49 (Fall 1985), pp. 41–50.
72. William Boulding, Ajay Kalra, Richard Staelin, and Valarie A. Zeithaml, "A Dynamic Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research* 30 (February 1993), pp. 7–27.
73. Roland T. Rust and Tuck Siong Chung, "Marketing Models of Service and Relationships," *Marketing Science* 25 (November–December 2006), pp. 560–80; Katherine N. Lemon, Tiffany Barnett White, and Russell S. Winer, "Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision," *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp. 1–14; Ruth N. Bolton and Katherine N. Lemon, "A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction," *Journal of Marketing Research* 36 (May 1999), pp. 171–86.
74. Kent Grayson and Tim Ambler, "The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services," *Journal of Marketing Research* 36 (February 1999), pp. 132–41.
75. Leonard L. Berry, Kathleen Seiders, and Dhruv Grewal, "Understanding Service Convenience," *Journal of Marketing* 66 (July 2002), pp. 1–17.
76. "Help Yourself," *Economist*, July 2, 2009, pp. 62–63.
77. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *Best Face Forward* (Boston: Harvard Business School Press, 2005); Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski, and Ellie J. Kyung, "Best Face Forward," *Journal of Interactive Marketing* 19 (Autumn 2005), pp. 67–80; Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, "Best Face Forward," *Harvard Business Review*, December 2004, pp. 47–58.
78. Matthew L. Meuter, Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom, and Stephen W. Brown, "Choosing among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies," *Journal of Marketing* 69 (April 2005), pp. 61–83.
79. Eric Fang, Robert W. Palmatier, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Effect of Service Transition Strategies on Firm Value," *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 1–14.
80. Mark Vandenbosch and Niraj Dawar, "Beyond Better Products: Capturing Value in Customer Interactions," *MIT Sloan Management Review* 43 (Summer 2002), pp. 35–42; Milind M. Lele and Uday S. Karmarkar, "Good Product Support Is Smart Marketing," *Harvard Business Review*, November–December 1983, pp. 124–32.
81. For research on the effects of delays in service on service evaluations, see Michael K. Hui and David K. Tse, "What to Tell Consumers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation," *Journal of Marketing* 60 (April 1996), pp. 81–90; Shirley Taylor, "Waiting for Service: The Relationship between Delays and Evaluations of Service," *Journal of Marketing* 58 (April 1994), pp. 56–69.
82. Byron G. Auguste, Eric P. Harmon, and Vivek Pandit, "The Right Service Strategies for Product Companies," *McKinsey Quarterly* 1 (2006), pp. 41–51.
83. Goutam Challagalla, R. Venkatesh, and Ajay K. Kohli, "Proactive Postsales Service: When and Why Does it Pay Off?" *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 70–87.

第14章

1. Brian Burnsed, "Where Discounting Can Be Dangerous," *BusinessWeek*, August 3, 2009, p. 49; "Tiffany's Profit Tops Expectations," *Associated Press*, November 26, 2009; Cintra Wilson, "If Bling Had a Hall of Fame," *New York Times*, July 30, 2009; Ellen Byron, "Fashion Victim: To Refurbish Its Image, Tiffany Risks Profits," *Wall Street Journal*, January 10, 2007, p. A1.
2. "The Price Is Wrong," *Economist*, May 25, 2002.

3. Xavier Dreze and Joseph C. Nunes, "Using Combined-Currency Prices to Lower Consumers' Perceived Cost," *Journal of Marketing Research* 41 (February 2004), pp. 59–72; Raghuram Iyengar, Kamel Jedidi, and Rajeev Kohli, "A Conjoint Approach to Multipart Pricing," *Journal of Marketing Research* 45 (April 2008), pp. 195–201; Marco Bertini and Luc Wathieu, "Attention Arousal Through Price Partitioning," *Marketing Science* 27 (March/April 2008), pp. 236–46.
4. Rick Newman, "The Great Retail Revolution," *U.S. News & World Report*, March 2010, pp. 19–20; Philip Moeller, "Tough Times Are Molding Tough Consumers," *U.S. News & World Report*, March 2010, pp. 22–25; Steve Hamm, "The New Age of Frugality," *BusinessWeek*, October 20, 2008, pp. 55–60; Timothy W. Martin, "Frugal Shoppers Drive Grocers Back to Basics," *Wall Street Journal*, June 24, 2009, p. B1; Daniel Gross, "The Latte Era Grinds Down," *Newsweek*, October 22, 2007, pp. 46–47.
5. Paul Markillie, "A Perfect Market: A Survey of E-Commerce," *Economist*, May 15, 2004, pp. 3–20; David Kirpatrick, "How the Open-Source World Plans to Smack Down Microsoft, and Oracle, and . . . ," *Fortune*, February 23, 2004, pp. 92–100; Faith Keenan, "The Price Is Really Right," *BusinessWeek*, March 31, 2003, pp. 61–67; Michael Menduno, "Priced to Perfection," *Business 2.0*, March 6, 2001, pp. 40–42; Amy E. Cortese, "Good-Bye to Fixed Pricing?" *BusinessWeek*, May 4, 1998, pp. 71–84. For a discussion of some of the basic academic issues involved, see Florian Zettelmeyer, "Expanding to the Internet: Pricing and Communication Strategies when Firms Compete on Multiple Channels," *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000), pp. 292–308; John G. Lynch Jr. and Dan Ariely, "Wine Online: Search Costs Affect Competition on Price, Quality, and Distribution," *Marketing Science* 19 (Winter 2000), pp. 83–103; Rajiv Lal and Miklos Sarvary, "When and How Is the Internet Likely to Decrease Price Competition?" *Marketing Science* 18 (Fall 1999), pp. 485–503.
6. Daniel Fisher, "Cheap Seats," *Forbes*, August 24, 2009, pp. 102–3.
7. Bernard Condon, "The Haggle Economy," *Forbes*, June 8, 2009, pp. 26–27.
8. For a thorough review of pricing research, see Chezy Ofir and Russell S. Winer, "Pricing: Economic and Behavioral Models," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002).
9. Based on Pia Sarkar, "Which Shirt Costs $275?—Brand Loyalty, Bargain Hunting, and Unbridled Luxury All Play a Part in the Price You'll Pay for a T-Shirt," *Final Edition*, March 15, 2007, p. C1. Reprinted by permission.
10. Bruce Horovitz, "Sale, Sale, Sale: Today Everyone Wants a Deal," *USA Today*, April 21, 2010, pp. 1A–2A.
11. Sbriya Rice, "'I Can't Afford Surgery in the U.S.,' Says Bargain Shopper," *CNN*, www.cnn.com, April 26, 2010.
12. Jay Greene, "Selling $8 Soap in an Era of Frugality," *BusinessWeek*, November 30, 2009, p. 66.
13. Peter R. Dickson and Alan G. Sawyer, "The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers," *Journal of Marketing* 54 (July 1990), pp. 42–53. For a methodological qualification, however, see Hooman Estalami, Alfred Holden, and Donald R. Lehmann, "Macro-Economic Determinants of Consumer Price Knowledge: A Meta-Analysis of Four Decades of Research," *International Journal of Research in Marketing* 18 (December 2001), pp. 341–55.
14. For a comprehensive review, see Tridib Mazumdar, S. P. Raj, and Indrajit Sinha, "Reference Price Research: Review and Propositions," *Journal of Marketing* 69 (October 2005), pp. 84–102. For a different point of view, see Chris Janiszewski and Donald R. Lichtenstein, "A Range Theory Account of Price Perception," *Journal of Consumer Research* 25 (March 1999), pp. 353–68.
15. For a discussion of how "incidental" prices outside the category can serve as contextual reference prices, see Joseph C. Nunes and Peter Boatwright, "Incidental Prices and Their Effect on Willingness to Pay," *Journal of Marketing Research* 41 (November 2004), pp. 457–66.
16. K. N. Rajendran and Gerard J. Tellis, "Contextual and Temporal Components of Reference Price," *Journal of Marketing* 58 (January 1994), pp. 22–34; Gurumurthy Kalyanaram and Russell S. Winer, "Empirical Generalizations from Reference-Price Research," *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. G161–69. See also, Ritesh Saini, Raghunath Singh Rao, and Ashwani Monga, "Is the Deal Worth My Time? The Interactive Effect of Relative and Referent Thinking on Willingness to Seek a Bargain," *Journal of Marketing* 74 (January 2010), pp. 34–48.
17. Gurumurthy Kalyanaram and Russell S. Winer, "Empirical Generalizations from Reference-Price Research," *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. 161–69.
18. Glenn E. Mayhew and Russell S. Winer, "An Empirical Analysis of Internal and External Reference-Price Effects Using Scanner Data," *Journal of Consumer Research* 19 (June 1992), pp. 62–70.
19. Robert Ziethammer, "Forward-Looking Buying in Online Auctions," *Journal of Marketing Research* 43 (August 2006), pp. 462–76.
20. John T. Gourville, "Pennies-a-Day: The Effect of Temporal Reframing on Transaction Evaluation," *Journal of Consumer Research* 24 (March 1998), pp. 395–408.
21. Gary M. Erickson and Johny K. Johansson, "The Role of Price in Multi-Attribute Product-Evaluations," *Journal of Consumer Research* 12 (September 1985), pp. 195–99.
22. Wilfred Amaldoss and Sanjay Jain, "Pricing of Conspicuous Goods: A Competitive Analysis of Social Effects," *Journal of Marketing Research* 42 (February 2005); Angela Chao and Juliet B. Schor, "Empirical Tests of Status Consumption: Evidence from Women's

Cosmetics," *Journal of Economic Psychology* 19 (January 1998), pp. 107–31.

23. Mark Stiving and Russell S. Winer, "An Empirical Analysis of Price Endings with Scanner Data," *Journal of Consumer Research* 24 (June 1997), pp. 57–68.
24. Eric T. Anderson and Duncan Simester, "Effects of $9 Price Endings on Retail Sales: Evidence from Field Experiments," *Quantitative Marketing and Economics* 1 (March 2003), pp. 93–110.
25. Eric Anderson and Duncan Simester, "Mind Your Pricing Cues," *Harvard Business Review,* September 2003, pp. 96–103.
26. Robert M. Schindler and Patrick N. Kirby, "Patterns of Rightmost Digits Used in Advertised Prices: Implications for Nine-Ending Effects," *Journal of Consumer Research* 24 (September 1997), pp. 192–201.
27. Anderson and Simester, "Mind Your Pricing Cues," *Harvard Business Review*, September 2003, pp. 96–103.
28. Ibid.
29. Daniel J. Howard and Roger A. Kerin, "Broadening the Scope of Reference-Price Advertising Research: A Field Study of Consumer Shopping Involvement," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 185–204.
30. Robert C. Blattberg and Kenneth Wisniewski, "Price-Induced Patterns of Competition," *Marketing Science* 8 (Fall 1989), pp. 291–309; Katherine N. Lemon and Stephen M. Nowlis, "Developing Synergies between Promotions and Brands in Different Price-Quality Tiers," *Journal of Marketing Research* 39 (May 2002), pp. 171–85; but see also, Serdar Sayman, Stephen J. Hoch, and Jagmohan S. Raju, "Positioning of Store Brands," *Marketing Science* 21 (Fall 2002), pp. 378–97.
31. Shantanu Dutta, Mark J. Zbaracki, and Mark Bergen, "Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective," *Strategic Management Journal* 24 (July 2003), pp. 615–30.
32. "To All iPhone Customers," *Apple Inc.*, www.apple.com/hotnews/openiphoneletter; Gary F. Gebhardt, "Price Skimming's Unintended Consequences," *Marketing Science Institute Working Paper Series*, MSI Report No. 09-109.
33. Michael Silverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003).
34. Christopher Lawton, "A Liquor Maverick Shakes Up Industry with Pricey Brands," *Wall Street Journal,* May 21, 2003.
35. Timothy Aeppel, "Seeking Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules," *Wall Street Journal,* March 27, 2007.
36. Florian Zettelmeyer, Fiona Scott Morton, and Jorge Silva-Risso, "How the Internet Lowers Prices: Evidence from Matched Survey and Automobile Transaction Data," *Journal of Marketing Research* 43 (May 2006), pp. 168–81; Jeffrey R. Brown and Austan Goolsbee, "Does the Internet Make Markets More Competitive? Evidence from the Life Insurance Industry," *Journal of Political Economy* 110 (October 2002), pp. 481–507.
37. Joo Heon Park and Douglas L. MacLachlan, "Estimating Willingness to Pay with Exaggeration Bias-Corrected Contingent Valuation Method," *Marketing Science* 27 (July–August 2008), pp. 691–98.
38. Walter Baker, Mike Marn, and Craig Zawada, "Price Smarter on the Net," *Harvard Business Review*, February 2001, pp. 122–27.
39. Brian Bergstein, "The Price Is Right," *Associated Press*, April 29, 2007.
40. Thomas T. Nagle and Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).
41. For a summary of elasticity studies, see Dominique M. Hanssens, Leonard J. Parsons, and Randall L. Schultz, *Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis* (Boston: Kluwer, 1990), pp. 187–91.
42. Tammo H. A. Bijmolt, Harald J. Van Heerde, and Rik G. M. Pieters, "New Empirical Generalizations on the Determinants of Price Elasticity," *Journal of Marketing Research* 42 (May 2005), pp. 141–56.
43. William W. Alberts, "The Experience Curve Doctrine Reconsidered," *Journal of Marketing* 53 (July 1989), pp. 36–49.
44. Michael Sivy, "Japan's Smart Secret Weapon," *Fortune,* August 12, 1991, p. 75.
45. Joseph Weber, "Over a Buck for Dinner? Outrageous," *BusinessWeek*, March 9, 2009, p. 57.
46. Reena Jane, "From India, the Latest Management Fad," *Bloomberg BusinessWeek*, December 14, 2009, p. 57; Julie Jargon, "General Mills Takes Several Steps to Combat High Commodity Costs," *Wall Street Journal*, September 20, 2007; Mina Kimes, "Cereal Cost Cutters," *Fortune*, November 10, 2008, p. 24.
47. Jack Ewing, "The Next Wal-Mart?" *BusinessWeek,* April 26, 2004, pp. 60–62; "German Discounter Aldi Aims to Profit from Belt-Tightening in US," *DW World.de*, www.dw-world.de, January 15, 2009; Aldi, www.aldi.com.
48. "Green Works Natural Cleaners and Sierra Club Celebrate Two Year Anniversary; Doubling of Natural Cleaning Category," *Green Works,* www.greenworkscleaners.com, June 28, 2010; "This or That? Clorox Greenworks Cleaning Up in the Market Tip of the Day," *Green Daily,* www.greendaily.com, January 24, 2009; "Annual GMA Award Recognizes Clorox and Kettle Foods for Innovation and Creativity," *GMA,* www. gmaonline.org/awardssurvey/cpg.cfm, August 5, 2008.
49. Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy," *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 44–61.
50. Timothy Aeppel, "Seeking Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules," *Wall Street Journal,* March 27, 2007;

Todd Shryock, "Parker Hannifin: Perpetual Motion," *Smart Business Cleveland*, October 1, 2005; Tom Brennan, "High-Tech Parker Hannifin?" *CNBC*, www.cnbc.com, April 29, 2008.

51. Bruce Einhorn, "Acer's Game-Changing PC Offensive," *BusinessWeek*, April 20, 2009, p. 65; Bruce Einhorn and Tim Culpan, "With Dell in the Dust, Acer Chases HP," *Bloomberg BusinessWeek*, March 8, 2010, pp. 58–59.

52. Tung-Zong Chang and Albert R. Wildt, "Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study," *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (Winter 1994), pp. 16–27. See also, G. Dean Kortge and Patrick A. Okonkwo, "Perceived Value Approach to Pricing," *Industrial Marketing Management* 22 (May 1993), pp. 133–40.

53. Michael Arndt, "PACCAR: Built for the Long-Haul," *BusinessWeek*, January 30, 2006; Jay Thompson, "The 2010 U.S. Diesel Engine Landscape—Paccar's Approach Will Be Most Changed Without Cat," *Gerson Lehrman Group*, www.glgroup.com; Angel Gonzales, "Paccar's Fuel-Saving Hybrid Truck Aimed at Nation's Distribution," *Seattle Times*, July 29, 2008; Paccar, www.paccar.com.

54. Anupam Mukerj, "Monsoon Marketing," *Fast Company*, April 2007, p. 22.

55. Marco Bertini and Luc Wathieu, "How to Stop Customers from Fixating on Price," *Harvard Business Review*, May 2010, pp. 85–91.

56. James C. Anderson, Dipak C. Jain, and Pradeep K. Chintagunta, "Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study," *Journal of Business-to-Business Marketing* 1 (Spring 1993), pp. 3–29.

57. Bill Saporito, "Behind the Tumult at P&G," *Fortune*, March 7, 1994, pp. 74–82. For empirical analysis of its effects, see Kusim L. Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy," *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 44–61.

58. Laurie Burkitt, "Take It All Off," *Forbes*, March 29, 2010, p. 59; Dan Beucke, "A Blade Too Far," *BusinessWeek*, August 14, 2006; Jenn Abelson, "And Then There Were Five," *Boston Globe*, September 15, 2005; Jack Neff, "Six-Blade Blitz," *Advertising Age*, September 19, 2005, pp. 3, 53; Editorial, "Gillette Spends Smart on Fusion," *Advertising Age*, September 26, 2005, p. 24.

59. Elisabeth Sullivan, "Value Pricing," *Marketing News*, January 15, 2008, p. 08.

60. Stephen J. Hoch, Xavier Dreze, and Mary J. Purk, "EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic," *Journal of Marketing* 58 (October 1994), pp. 16–27; Rajiv Lal and R. Rao, "Supermarket Competition: The Case of Everyday Low Pricing," *Marketing Science* 16 (Winter 1997), pp. 60–80; Michael Tsiros and David M. Hardesty, "Ending a Price Promotion: Retracting It in One Step or Phasing It Out Gradually," *Journal of Marketing* 74 (January 2010), pp. 49–64.

61. Joseph W. Alba, Carl F. Mela, Terence A. Shimp, and Joel E. Urbany, "The Effect of Discount Frequency and Depth on Consumer Price Judgments," *Journal of Consumer Research* 26 (September 1999), pp. 99–114; Paul B. Ellickson and Sanjog Misra, "Supermarket Pricing Strategies," *Marketing Science*, 27 (September–October 2008), pp. 811–28.

62. David Welch, "Haggling Starts to Go the Way of the Tail Fin," *BusinessWeek*, October 29, 2007, pp. 71–72.

63. "Pink Elle Reviews," reviews.pinkelle.com/2009/02/06/review-and-comparison-of-daiso-singapore-and-daiso-malaysia; "Smart Shopping at Daiso, The Curve Mutiara Damansara," *My Smart Money Tips*, mysmartmoneytips.com/2009/01/05/smart-shopping-at-daiso-the-curve-mutiara-damansara; "Daiso Japan is Now in the Curve," *Herbs & Spices*, January 11, 2009, http://herbdonald.wordpress.com/.

64. Ethan Smith and Sara Silver, "To Protect Its Box-Office Turf, Ticketmaster Plays Rivals' Tune," *Wall Street Journal*, September 12, 2006.

65. "Royal Mail Drives Major Cost Savings through Free Markets," Free Markets press release, December 15, 2003.

66. Using expected profit for setting price makes sense for the seller that makes many bids. The seller who bids only occasionally or who needs a particular contract badly will not find it advantageous to use expected profit. This criterion does not distinguish between a $1,000 profit with a 0.10 probability and a $125 profit with a 0.80 probability. Yet the firm that wants to keep production going would prefer the second contract to the first.

67. Bernard Condon, "The Haggle Economy," *Forbes*, June 8, 2009, pp. 26–27; Sandy D. Jap, "The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing* 71 (January 2007), pp. 146–59; Sandy D. Jap, "An Exploratory Study of the Introduction of Online Reverse Auctions," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 96–107.

68. Paul W. Farris and David J. Reibstein, "How Prices, Expenditures, and Profits Are Linked," *Harvard Business Review*, November–December 1979, pp. 173–84. See also, Makoto Abe, "Price and Advertising Strategy of a National Brand against Its Private-Label Clone: A Signaling Game Approach," *Journal of Business Research* 33 (July 1995), pp. 241–50.

69. Eugene H. Fram and Michael S. McCarthy, "The True Price of Penalties," *Marketing Management*, October 1999, pp. 49–56.

70. Joel E. Urbany, "Justifying Profitable Pricing," *Journal of Product and Brand Management* 10 (2001), pp. 141–57; Charles Fishman, "The Wal-Mart You Don't Know," *Fast Company*, December 2003, pp. 68–80.

71. P. N. Agarwala, *Countertrade: A Global Perspective* (New Delhi: Vikas, 1991); Michael Rowe, *Countertrade* (London: Euromoney Books, 1989); Christopher M. Korth, ed., *International Countertrade* (New York: Quorum Books, 1987).

72. For an interesting discussion of a quantity surcharge, see David E. Sprott, Kenneth C. Manning, and Anthony Miyazaki, "Grocery Price Settings and Quantity Surcharges," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 34–46.
73. Michael V. Marn and Robert L. Rosiello, "Managing Price, Gaining Profit," *Harvard Business Review*, September–October 1992, pp. 84–94. See also, Kusum L. Ailawadi, Scott A. Neslin, and Karen Gedenk, "Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands versus National-Brand Promotions," *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 71–89; Gerard J. Tellis, "Tackling the Retailer Decision Maze: Which Brands to Discount, How Much, When, and Why?" *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. 271–99.
74. Michael J. Barone and Tirthankar Roy, "Does Exclusivity Always Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response," *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 121–32.
75. Jay E. Klompmaker, William H. Rogers, and Anthony E. Nygren, "Value, Not Volume," *Marketing Management* (May–June 2003), pp. 45–48; Lands' End, www.landsend.com, June 23, 2010.
76. Peter Burrows and Olga Kharif, "Can AT&T Tame the iHogs," *Bloomberg BusinessWeek*, December 28, 2009 and January 4, 2010, pp. 21–22.
77. Ramarao Deesiraju and Steven M. Shugan, "Strategic Service Pricing and Yield Management," *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 44–56; Robert E. Weigand, "Yield Management: Filling Buckets, Papering the House," *Business Horizons* 42 (September–October 1999), pp. 55–64.
78. Charles Fishman, "Which Price Is Right?" *Fast Company*, March 2003, pp. 92–102; Bob Tedeschi, "E-Commerce Report," *New York Times*, September 2, 2002; Faith Keenan, "The Price Is Really Right," *BusinessWeek*, March 31, 2003, pp. 62–67; Peter Coy, "The Power of Smart Pricing," *BusinessWeek*, April 10, 2000, pp. 160–64. For a review of some seminal work linking pricing decisions with operational insights, see Moritz Fleischmann, Joseph M. Hall, and David F. Pyke, "Research Brief: Smart Pricing," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2004), pp. 9–13.
79. Mike France, "Does Predatory Pricing Make Microsoft a Predator?" *BusinessWeek*, November 23, 1998, pp. 130–32. Also see Joseph P. Guiltinan and Gregory T. Gundlack, "Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis," *Journal of Advertising* 60 (July 1996), pp. 87–102.
80. For more information on specific types of price discrimination that are illegal, see Henry Cheeseman, *Business Law*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).
81. Bob Donath, "Dispel Major Myths about Pricing," *Marketing News*, February 3, 2003, p. 10. For an interesting historical account, see Meghan R. Busse, Duncan I. Simester, Florian Zettelmeyer, "'The Best Price You'll Ever Get': The 2005 Employee Discount Pricing Promotions, in the U.S. Automobile Industry," *Marketing Science* 29 (March–April 2010), pp. 268–90.
82. Harald J. Van Heerde, Els Gijsbrechts, and Koen Pauwels, "Winners and Losers in a Major Price War," *Journal of Marketing Research* 45 (October 2008), pp. 499–518.
83. For a classic review, see Kent B. Monroe, "Buyers' Subjective Perceptions of Price," *Journal of Marketing Research* 10 (February 1973), pp. 70–80. See also, Z. John Zhang, Fred Feinberg, and Aradhna Krishna, "Do We Care What Others Get? A Behaviorist Approach to Targeted Promotions," *Journal of Marketing Research* 39 (August 2002), pp. 277–91.
84. Margaret C. Campbell, "Perceptions of Pricing Unfairness: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing Research* 36 (May 1999), pp. 187–99.
85. Lan Xia, Kent B. Monroe, and Jennifer L. Cox, "The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions," *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 1–15; Eric T. Anderson and Duncan Simester, "Does Demand Fall when Customers Perceive That Prices Are Unfair? The Case of Premium Pricing for Larger Sizes," *Marketing Science* 27 (May–June 2008), pp. 492–500.
86. Eric Mitchell, "How Not to Raise Prices," *Small Business Reports*, November 1990, pp. 64–67.
87. Nirmalya Kumar, "Strategies to Fight Low-Cost Rivals," *Harvard Business Review* (December 2006): 104–12. See also Michael F. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980); Adrian Ryans, *Beating Low Cost Competition: How Premium Brands Can Respond to Cut-Price Rivals* (West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2008); Jack Neff, "How the Discounters Hurt Themsleves," *Advertising Age*, December 10, 2007, p. 12.

第15章

1. Gloria Goodale, "Netflix: From Movies in the Mall to Movies-on Demand?" *Christian Science Monitor*, September 1, 2006, p. 11; Timothy J. Mullaney, "The Mail Order House That Clobbered Blockbuster," *BusinessWeek*, June 5, 2006, pp. 56–57; Jefferson Graham, "Netflix Is Still Renting Strong," *USA Today*, July 1, 2009, p. 2B; Ronald Grover, Adam Satariano, and Ari Levy, "Honest, Hollywood, Netflix Is Your Friend," *Bloomberg BusinessWeek*, January 11, 2010, pp. 54–55; Michael V. Copeland, "Tapping Tech's Beautiful Minds," *Fortune*, October 12, 2009, pp. 35–36; Clive Thompson, "If You Liked This, Sure to Love That," *New York Times*, November 21, 2008; Jessica Mintz, "Redbox Machines Take on Netflix's Red Envelope," *USA Today*, June 22, 2009; Michael Kraus, "How Redbox Is Changing Retail," *Marketing News*, November 15, 2009, p. 23.
2. Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).

3. Louis W. Stern and Barton A. Weitz, "The Revolution in Distribution: Challenges and Opportunities," *Long Range Planning* 30 (December 1997), pp. 823–29.
4. For an insightful summary of academic research, see Erin Anderson and Anne T. Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2001), pp. 223–47. See also, Gary L. Frazier, "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Sciences* 27 (Spring 1999), pp. 226–40.
5. Kerry Capell, "Thinking Simple at Philips," *BusinessWeek,* December 11, 2006, p. 50; Royal Philips Electronics Annual Report, 2009; "Philips—Unfulfilled," *Brandchannel.com*, June 20, 2005; Jennifer L. Schenker, "Fine-Tuning a Fuzzy Image," *TIMEeurope.com,* Spring 2002.
6. Sarah E. Needleman, "Dial-a-Mattress Retailer Blames Troubles on Stores, Executive Team," *Wall Street Journal*, July 14, 2009, p. B1.
7. Martin Wildberger, "Multichannel Business Basics for Successful E-Commerce," *Electronic Commerce News,* September 16, 2002, p. 1; Matthew Haeberle, "REI Overhauls Its E-Commerce," *Chain Store Age,* January 2003, p. 64.
8. Chekitan S. Dev and Don E. Schultz, "In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century," *Marketing Management* 14 (January–February 2005).
9. www.oracle.com, December 09, 2010.
10. www.apple.com, December 09, 2010.
11. Robert Shaw and Philip Kotler, "Rethinking the Chain," *Marketing Management* (July/August 2009), pp. 18–23.
12. Anne T. Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2001), pp. 223–47.
13. For additional information on backward channels, see Marianne Jahre, "Household Waste Collection as a Reverse Channel: A Theoretical Perspective," *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 25 (1995), pp. 39–55; Terrance L. Pohlen and M. Theodore Farris II, "Reverse Logistics in Plastics Recycling," *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 22 (1992), pp. 35–37.
14. Greenopolis, www.greenopolis.com, December 09, 2010.
15. William M. Bulkeley, "Kodak Revamps Wal-Mart Kiosks," *Wall Street Journal*, September 6, 2006, p. B2; Faith Keenan, "Big Yellow's Digital Dilemma," *BusinessWeek,* March 24, 2003, pp. 80–81.
16. www.clevelandclinic.org, December 09, 2010; Geoff Colvin, "The Cleveland Clinic's Delos Cosgrove," *Fortune*, March 1, 2010, pp. 38–45.
17. Asim Ansari, Carl F. Mela, and Scott A. Neslin, "Customer Channel Migration," *Journal of Marketing Research* 45 (February 2008), pp. 60–76; Jacquelyn S. Thomas and Ursula Y. Sullivan, "Managing Marketing Communications," *Journal of Marketing* 69 (October 2005), pp. 239–51; Sridhar Balasubramanian, Rajagopal Raghunathan, and Vijay Mahajan, "Consumers in a Multichannel Environment: Product Utility, Process Utility, and Channel Choice," *Journal of Interactive Marketing* 19 (Spring 2005), pp. 12–30; Edward J. Fox, Alan L. Montgomery, and Leonard M. Lodish, "Consumer Shopping and Spending across Retail Formats," *Journal of Business* 77 (April 2004), pp. S25–S60.
18. Peter Child, Suzanne Heywood, and Michael Kilger, "Do Retail Brands Travel?" *McKinsey Quarterly* (January 2002), pp. 11–13. For another taxonomy of shoppers, see also Paul F. Nunes and Frank V. Cespedes, "The Customer Has Escaped," *Harvard Business Review,* November 2003, pp. 96–105.
19. John Helyar, "The Only Company Wal-Mart Fears," *Fortune,* November 24, 2003, pp. 158–66. See also, Michael Silverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003).
20. Susan Broniarczyk, "Product Assortment," Curtis Haugtvedt, Paul Herr, and Frank Kardes, eds., *Handbook of Consumer Psychology*, (New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008), pp. 755–79; Alexander Chernev and Ryan Hamilton, "Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice Among Retailers," *Journal of Marketing Research* 46 (June 2009), pp. 410–20; Richard A. Briesch, Pradeep K. Chintagunta, and Edward J. Fox, "How Does Assortment Affect Grocery Store Choice," *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 176–89.
21. Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels,* 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).
22. Louis P. Bucklin, *A Theory of Distribution Channel Structure* (Berkeley: Institute of Business and Economic Research, University of California, 1966).
23. Katrijn Gielens and Marnik G. Dekimpe, "The Entry Strategies Retail Firms into Transition Economies," *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 196–212.
24. Alex Frankel, "Magic Shop," *Fast Company*, November 2007, pp. 45–49; "Apple Reports Fourth Quarter Results," www.apple.com, October 19, 2009; Jerry Useem, "Simply Irresistible," *Fortune,* March 19, 2007, pp. 107–12; Nick Wingfield, "How Apple's Store Strategy Beat the Odds," *Wall Street Journal,* May 17, 2006; Alice Z. Cuneo, "Apple Transcends as Lifestyle Brand," *Advertising Age,* June 15, 2003, pp. S2, S6; Tobi Elkin, "Apple Gambles with Retail Plan," *Advertising Age,* June 24, 2001.
25. Allison Enright, "Shed New Light," *Marketing News,* May 1, 2006, pp. 9–10.
26. "Exclusives Becoming a Common Practice," *DSN Retailing Today,* February 9, 2004, pp. 38, 44.
27. "Trouser Suit," *Economist*, November 24, 2001, p. 56.
28. www.stihlusa.com/corporate/corporate_facts.html.

29. "Nike Says No to Blue-Light Specials," *Fortune,* May 4, 2005.
30. Robert K. Heady, "Online Bank Offers Best Rates," *South Florida Sun-Sentinel,* November 22, 2004.
31. Anderson and Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management," *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002), pp. 223–47; Michaela Draganska, Daniel Klapper, and Sofia B. Villa-Boas, "A Larger Slice or a Larger Pie? An Empirical Investigation of Bargaining Power in the Distribution Channel," *Marketing Science* 29 (January–February 2010), pp. 57–74.
32. These bases of power were identified in John R. P. French and Bertram Raven, "The Bases of Social Power," Dorwin Cartwright, ed., *Studies in Social Power* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959), pp. 150–67.
33. Joydeep Srivastava and Dipankar Chakravarti, "Channel Negotiations with Information Asymmetries: Contingent Influences of Communication and Trustworthiness Reputations," *Journal of Marketing Research* 46 (August 2009), pp. 557–72.
34. Daniel Corsten and Nirmalya Kumar, "Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 80–94; for some related research, see Ashwin W. Joshi, "Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control," *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 133–50.
35. Russ Mitchell, "Can Dell Save Dell?" *Condé Nast Portfolio*, July 2008, pp. 84–90; Cliff Edwards, "Dell's Do-Over," *BusinessWeek*, October 26, 2009, pp. 37–40; Christopher Helman, "The Second Coming," *Forbes*, December 10, 2007, pp. 79–86; David Whitford, "Uh . . . Maybe I Should Drive," *Fortune,* April 30, 2007, pp. 125–28; Louise Lee, "It's Dell vs. the Dell Way," *BusinessWeek,* March 6, 2006, pp. 61–62; David Kirkpatrick, "Dell in the Penalty Box," *Fortune,* September 18, 2006, pp. 70–78; Nanette Byrnes, Peter Burrows, and Louise Lee, "Dark Days at Dell," *BusinessWeek*, September 4, 2006, pp. 27–30; Elizabeth Corcoran, "A Bad Spell for Dell," *Forbes,* June 19, 2006, pp. 44–46.
36. For a detailed case study example, see Jennifer Shang, Tuba Pinar Yildrim, Pandu Tadikamalla, Vikas Mittal, and Lawrence Brown, "Distribution Network Redesign for Marketing Competitiveness," *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 146–63.
37. Xinlei Chen, George John, and Om Narasimhan, "Assessing the Consequences of a Channel Switch," *Marketing Science* 27 (May–June 2008), pp. 398–416.
38. Thomas H. Davenport and Jeanne G. Harris, *Competing on Analytics: The New Science of Winning* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).
39. Junhong Chu, Pradeep K. Chintagunta, and Naufel J. Vilcassim, "Assessing the Economic Value of Distribution Channels: An Application to the Personal Computer Industry," *Journal of Marketing Research* 44 (February 2007), pp. 29–41.
40. Bruce Einhorn, "China: Where Retail Dinosaurs Are Thriving," *Bloomberg BusinessWeek*, February 1 and 8, 2010, p. 64.
41. "Unshackling the Chain Stores," *Economist*, May 31, 2008, pp. 69–70.
42. Richard Gibson, "U.S. Franchises Find Opportunities to Grow Abroad," *Wall Street Journal*, August 11, 2009, p. B5.
43. "Crossroads," *Economist*, March 17, 2007, pp. 71–72; "Shopped Around," *Economist*, October 18, 2008, p. 74; Carol Matlack, "A French Wal-Mart's Global Blitz, *BusinessWeek*, December 21, 2009, pp. 64–65.
44. Michael Arndt, "Urban Outfitters Grow-Slow Strategy," *Bloomberg BusinessWeek*, March 1, 2010, p. 56; Michael Arndt, "How to Play It: Apparel Makers," *Bloomberg BusinessWeek*, March 1, 2010, p. 61.
45. Matthew Boyle and Michael V. Copeland, "Tesco Reinvents the 7-Eleven," *Fortune*, November 26, 2007, p. 34.
46. Jenifer Reingold, "The British (Retail) Invasion," *Fortune*, July 7, 2008, pp. 132–38; Ruth La Ferla, "But Will It Play in Manhattan," *New York Times*, June 21, 2006; Damien Reece, "Topshop's Injection of True Brit Stirs Up the Big Apple," *Daily Telegraph*, April 2, 2009.
47. Stefan Wuyts, Stefan Stremersch, Christophe Van Den Bulte, and Philip Hans Franses, "Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective," *Journal of Marketing Research* 41 (November 2004), pp. 479–87.
48. Russell Johnston and Paul R. Lawrence, "Beyond Vertical Integration: The Rise of the Value-Adding Partnership," *Harvard Business Review,* July–August 1988, pp. 94–101. See also, Arnt Bovik and George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships," *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 52–64; Judy A. Siguaw, Penny M. Simpson, and Thomas L. Baker, "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distribution Perspective," *Journal of Marketing* 62 (July 1998), pp. 99–111; Narakesari Narayandas and Manohar U. Kalwani, "Long-Term Manufacturer– Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing* 59 (January 1995), pp. 1–16.
49. Raji Srinivasan, "Dual Distribution and Intangible Firm Value: Franchising in Restaurant Chains," *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 120–35.
50. www.citizensbank.com, December 09, 2010.
51. www.disney.com, December 09, 2010; Joyceann Cooney, "Mooney's Kingdom," *License*, October 1, 2006.
52. Coach Inc. Form 10-K filed with SEC on August 19, 2009.
53. Rajkumar Venkatesan, V. Kumar, and Nalini Ravishanker, "Multichannel Shopping: Causes and

Consequences," *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 114–32.

54. Based on Rowland T. Moriarty and Ursula Moran, "Marketing Hybrid Marketing Systems," *Harvard Business Review*, November–December 1990, pp. 146–55.

55. Susan Casey, "Eminence Green," *Fortune*, April 2, 2007, pp. 64–70.

56. Barbara Darow, "Oracle's New Partner Path," *CRN*, August 21, 2006, p. 4.

57. Anne Coughlan and Louis Stern, "Marketing Channel Design and Management," Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2001), pp. 247–69.

58. Nirmalya Kumar, "Some Tips on Channel Management," *rediff.com*, July 1, 2005.

59. Matthew Boyle, "Brand Killers," *Fortune*, August 11, 2003, pp. 51–56; for an opposing view, see Anthony J. Dukes, Esther Gal-Or, and Kannan Srinivasan, "Channel Bargaining with Retailer Asymmetry," *Journal of Marketing Research* 43 (February 2006), pp. 84–97.

60. Jerry Useem, Julie Schlosser, and Helen Kim, "One Nation under Wal-Mart," *Fortune* (Europe), March 3, 2003.

61. Sreekumar R. Bhaskaran and Stephen M. Gilbert, "Implications of Channel Structure for Leasing or Selling Durable Goods," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp. 918–34.

62. For an example of when conflict can be viewed as helpful, see Anil Arya and Brian Mittendorf, "Benefits of Channel Discord in the Sale of Durable Goods," *Marketing Science* 25 (January–February 2006), pp. 91–96; and Nirmalya Kumar, "Living with Channel Conflict," *CMO Magazine*, October 2004.

63. This section draws on Coughlan, Anderson, Stern, and El-Ansary, *Marketing Channels*, Chapter 9. See also, Jonathan D. Hibbard, Nirmalya Kumar, and Louis W. Stern, "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 45–61; Kersi D. Antia and Gary L. Frazier, "The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships," *Journal of Marketing* 65 (October 2001), pp. 67–81; James R. Brown, Chekitan S. Dev, and Dong-Jin Lee, "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficiency of Alternative Governance Mechanisms," *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 51–65; Alberto Sa Vinhas and Erin Anderson, "How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels," *Journal of Marketing Research* 42 (November 2005), pp. 507–15.

64. Nirmalya Kumar, "Living with Channel Conflict," *CMO Magazine*, October 2004.

65. Andrew Kaplan, "All Together Now?" *Beverage World*, March 2007, pp. 14–16.

66. Christina Passriello, "Fashionably Late? Designer Brands Are Starting to Embrace E-Commerce," *Wall Street Journal*, May 19, 2006.

67. Greg Johnson, "Gray Wail: Southern California Companies Are among the Many Upscale Manufacturers Voicing Their Displeasure about Middlemen Delivering Their Goods into the Hands of Unauthorized Discount Retailers," *Los Angeles Times*, March 30, 1997. Also see Paul R. Messinger and Chakravarthi Narasimhan, "Has Power Shifted in the Grocery Channel?" *Marketing Science* 14 (Spring 1995), pp. 189–223.

68. Joel C. Collier and Carol C. Bienstock, "How Do Customers Judge Quality in an E-tailer," *MIT Sloan Management Review* (Fall 2006), pp. 35–40.

69. *Coremetrics Benchmark December US Retail*, www.coremetrics.com/ downloads/coremetrics-benchmark-industry-report-2008-12-us.pdf.

70. Jeff Borden, "The Right Tools," *Marketing News*, April 15, 2008, pp. 19–21.

71. Alexis K. J. Barlow, Noreen Q. Siddiqui, and Mike Mannion, "Development in Information and Communication Technologies for Retail Marketing Channels," *International Journal of Retail and Distribution Management* 32 (March 2004), pp. 157–63; G&J Electronic Media Services, *7th Wave of the GfK-Online-Monitor* (Hamburg: GfK Press, 2001).

72. Martin Holzwarth, Chris Janiszewski, and Marcus M. Newmann, "The Influence of Avatars on Online Consumer Shopping Behavior," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 19–36.

73. Ann E. Schlosser, Tiffany Barnett White, and Susan M. Lloyd, "Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions," *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 133–48.

74. Ronald Abler, John S. Adams, and Peter Gould, *Spatial Organizations: The Geographer's View of the World* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1971), pp. 531–32.

75. "China's Pied Piper," *Economist*, September 23, 2006, p. 80; Alibaba.com, www.alibaba.com, December 09, 2010; Garry Barker, "The Treasure Keeps Coming for Alibaba," *The Age*, October 27, 2009; Jessica E. Vascellaro, "Alibaba.com Plans U.S Push," *Wall Street Journal*, August 7, 2009; Bruce Einhorn, "At Alibaba, Investors Come Last," *BusinessWeek*, August 17, 2009, p. 50.

76. For an in-depth academic examination, see John G. Lynch Jr. and Dan Ariely, "Wine Online: Search Costs and Competition on Price, Quality, and Distribution," *Marketing Science* 19 (Winter 2000), pp. 83–103.

77. Andrea Chang, "Retailers Fuse Stores with E-Commerce," *Los Angeles Times*, June 27, 2010.

78. Anjali Cordeiro, "Procter & Gamble Sees Aisle Expansion on the Web," *Wall Street Journal*, September 2, 2009, p. B6A; Anjali Cordeiro and Ellen Byron, "Procter & Gamble to Test Online Store to Study Buying Habits," *Wall Street Journal*, January 15, 2010.

79. Xubing Zhang, "Retailer's Multichannel and Price Advertising Strategies," *Marketing Science* 28 (November–December 2009), pp. 1080–94.

80. Susan Fournier and Lara Lee, "Getting Brand Communities Right," *Harvard Business Review*, April 2009, pp. 105–11; "New Harley Davidson Accessory and Clothing Store," *PRLog*, July 21, 2009; Bob Tedeshi, "How Harley Revved Online Sales," *Business 2.0*, December 2002–January 2003, pp. 44; John W. Schouten, and James H. McAlexander, "Market Impact of a Consumption Subculture: The Harley-Davidson Mystique," Gary J. Bamossy and W. Fred van Raaij, eds., *European Advances in Consumer Research* (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1993), pp. 389–93.
81. Nanette Byrnes, "More Clicks at the Bricks," *BusinessWeek*, December 17, 2007, pp. 50–51.
82. Douglas Lamont, *Conquering the Wireless World: The Age of M-Commerce* (New York: John Wiley & Sons, 2001); Herbjørn Nysveen, Per E. Pedersen, Helge Thorbjørnsen, and Pierre Berthon, "Mobilizing the Brand: The Effects of Mobile Services on Brand Relationships and Main Channel Use," *Journal of Service Research* 7 (2005), pp. 257–76; Venkatesh Shankar and Sridhar Balasubramanian, "Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis," *Journal of Interactive Marketing* 23 (2009), pp. 118–29; Venkatesh Shankar, Alladi Venkatesh, Charles Hofacker, and Prasad Naik, "Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues," special issue, *Journal of Interactive Marketing*, co-editors Venkatesh Shankar and Manjit Yadav, forthcoming.
83. "The Mobile Internet Report," *Morgan Stanley*, www.morganstanley.com, May 7, 2010.
84. Adam Cahill, Lars Albright, and Carl Howe, "Mobile Advertising and Branding," session as part of the Britt Technology Impact Series, Tuck School of Business, Dartmouth College, March 31, 2010; Alexandre Mars, "Importing Mobile Marketing Tools," *Brandweek*, February 15, 2010, p. 17.
85. Reena Jana, "Retailers Are Learning to Love Smartphones," *BusinessWeek*, October 26, 2009.
86. Nanette Byrnes, "More Clicks at the Bricks," *BusinessWeek*, December 17, 2007, pp. 50–51.
87. Dan Butcher, "Dunkin' Donuts Sweetens Dunkin' Run Campaign with Mobile," *Mobile Marketer*, June 23, 2009; "Dunkin' Donuts Unveils 'Dunkin' Run' Technology to make Group Orders Faster, Easier and More Fun," *Dunkin' Donuts*, press release, June 22, 2009, www.dunkindonuts.com; Rich Mathieson, "Mobile Marketing: Dunkin' Donuts Serves SMS," *Chief Marketer*, July 19, 2006.

第16章

1. Helen Coster, "A Step Ahead," *Forbes*, June 2, 2008, pp. 78–80; Paula Andruss, "Delivering Wow Through Service," *Marketing News*, October 15, 2008, p. 10; Jeffrey M. O'Brien, "Zappos Knows How to Kick It," *Fortune*, February 2, 2009, pp. 55–60; Brian Morrissey, "Amazon to Buy Zappos," *Adweek*, July 22, 2009; Christopher Palmeri, "Now For Sale, the Zappos Culture," *Bloomberg BusinessWeek*, January 11, 2010, p. 57.
2. Karsten Hansen and Vishal Singh, "Market Structure Across Retail Formats," *Marketing Science* 28 (July–August 2009), pp. 656–73.
3. "US Retail E-Commerce Down 3% in Q4, Up Just 6% in 2008," *Retailer Daily*, February 12, 2009.
4. Richard Gibson, "Even 'Copycat' Businesses Require Creativity and Flexibility," *Wall Street Journal Online*, March 2004; *Entrepreneur*, www.entrepreneur.com, December 09, 2010.
5. Raymund Flandez, "New Franchise Idea: Fewer Rules, More Difference," *Wall Street Journal*, September 18, 2007, p. B4.
6. Jena McGregor, "The Hard Sell," *BusinessWeek*, October 26, 2009, pp. 43–45.
7. Joseph Pereira and Ann Zimmerman, "For Toys "R" Us, Holidays Are Open and Shut," *Wall Street Journal*, September 15, 2009, p. B8.
8. Eric Newman, "Retail Design for 2008: Thinking Outside the Box," *Brandweek*, December 17, 2007, p. 26.
9. Scott Cendrowski, "Extreme Retailing," *Fortune*, March 31, 2008, p. 14.
10. Cheryl Lu-Lien Tan, "Hot Kohl's," *Wall Street Journal*, April 16, 2007.
11. "Reinventing the Store—the Future of Retailing," *Economist*, November 22, 2003, pp. 65–68.
12. Matthew Boyle, "IBM Goes Shopping," *Fortune*, November 27, 2006, pp. 77–78; Todd Wasserman, "The Store of the Future," *Brandweek*, December 17, 2007, pp. 23–25; Emma Ritch, "Supermarkets Go Digital," *San Jose Business Journal*, April 11, 2008; Tim Dickey, "Electronic Shelf Labels," *Retail Technology Trends*, February 26, 2010.
13. Michael C. Bellas, "Shopper Marketing's Instant Impact," *Beverage World*, November 2007, p. 18; Richard Westlund, "Bringing Brands to Life: The Power of In-Store Marketing," Special Advertising Supplement to *Adweek*, January 2010.
14. Pierre Chandon, J. Wesley Hutchinson, Eric T. Bradlow, and Scott H. Young, "Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase," *Journal of Marketing Research* 73 (November 2009), pp. 1–17.
15. Anthony Dukes and Yunchuan Liu, "In-Store Media and Distribution Channel Coordination," *Marketing Science*, 29 (January–February 2010), pp. 94–107.
16. Michael Freedman, "The Eyes Have It," *Forbes*, September 4, 2006, p. 70.
17. Amy Merrick, "Asking 'What Would Ann Do?'" *Wall Street Journal*, September 15, 2006.
18. Charles Fishman, "The Anarchist's Cookbook," *Fast Company*, July 2004, pp. 70–78; "Whole Foods Market 2009 Annual Report," *Whole Foods Market*, www.wholefoodsmarket.com/company/pdfs/ar09.pdf.

19. Ann Zimmerman and Kris Hudson, "Chasing Upscale Customers Tarnishes Mass-Market Jeweler," *Wall Street Journal*, June 26, 2006; Kris Hudson, "Signet Sparkles with Jewelry Strategy," *Wall Street Journal*, June 26, 2006.

20. "JCPenney Transforms Catalog Strategy to Better Serve Customer Preferences," *BusinessWire*, November 18, 2009; Robert Berner, "JCPenney Gets the Net," *BusinessWeek*, May 7, 2007, p. 70; Robert Berner, "Penney: Back in Fashion," *BusinessWeek*, January 9, 2006, pp. 82–84.

21. Louise Lee, "Catalogs, Catalogs, Everywhere," *BusinessWeek*, December 4, 2006, pp. 32–34; Michael J. Silverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003); "Victoria's Secret," Case #6-0014, Center for Digital Strategies, Tuck School of Business, Dartmouth College, 2002; www.biz.yahoo.com, December 09, 2010.

22. Jessi Hempel, "Urban Outfitters, Fashion Victim," *BusinessWeek*, July 17, 2006, p. 60.

23. Robert Berner, "To Lure Teenager Mall Rats, You Need the Right Cheese," *BusinessWeek*, June 7, 2004, pp. 96–101; Aeropostale, www.aeropostale.com, December 09, 2010; Jeanine Poggi, "Best in Class: Price Is Right at Aeropostale," TheStreet, www.thestreet.com/story/10514026/best-in-class-price-is-right-at-aeropostale.html, June 16, 2009; "Aeropostale, Inc. Seeks New Faces for Fall Ad Campaign with 'Real Teens 2010' Contest," *PR Newswire*, March 15, 2010.

24. Robert Berner, "Chanel's American in Paris," *BusinessWeek*, January 29, 2007, pp. 70–71.

25. Mark Tatge, "Fun & Games," *Forbes*, January 12, 2004, pp. 138–44.

26. Vanessa O'Connell, "Reversing Field, Macy's Goes Local," *Wall Street Journal*, April 21, 2008.

27. Diane Anderson, "RFID Technology Getting Static in New Hampshire," *Brandweek*, January 23, 2006, p. 13; Mary Catherine O'Conner, "Gillette Fuses RFID with Product Launch," *RFID Journal*, March 27, 2006; "The End of Privacy?" *Consumer Reports*, June 2006, pp. 33–40; Erick Schonfeld, "Tagged for Growth," *Business 2.0*, December 2006, pp. 58–61; "Radio Silence," *Economist*, June 9, 2007, pp. 20–21; Todd Lewan, "The Chipping of America," *Associated Press*, July 29, 2007.

28. Uta Werner, John McDermott, and Greg Rotz, "Retailers at the Crossroads: How to Develop Profitable New Growth Strategies," *Journal of Business Strategy* 25 (2004), pp. 10–17.

29. *ALDI South*, www.aldi-sued.de; *ALDI North*, www.aldi-nord.de.

30. Venkatesh Shankar and Ruth N. Bolton, "An Empirical Analysis of Determinants of Retailer Pricing Strategy," *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 28–49.

31. www.target.com, December 09, 2010; Ann Zimmerman, "Staying on Target," *Wall Street Journal*, May 7, 2007; Mya Frazier, "The Latest European Import: Fast Fashion," *Advertising Age*, January 9, 2006, p. 6; Julie Schlosser, "How Target Does It," *Fortune*, October 18, 2004, p. 100; Michelle Conlin, "Look Who's Stalking Walmart," *BusinessWeek*, December 7, 2009, pp. 30–36.

32. Duncan Simester, "Signaling Price Image Using Advertised Prices," *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. 166–88; see also, Jiwoong Shin, "The Role of Selling Costs in Signaling Price Image," *Journal of Marketing Research* 42 (August 2005), pp. 305–12.

33. Frank Feather, *The Future Consumer* (Toronto: Warwick Publishing, 1994), p. 171. Also see David R. Bell and James M. Lattin, "Shopping Behavior and Consumer Preference for Retail Price Format: Why 'Large Basket' Shoppers Prefer EDLP," *Marketing Science* 17 (Spring 1998), pp. 66–68; Stephen J. Hoch, Xavier Dreeze, and Mary E. Purk, "EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic," *Journal of Marketing* 58 (October 1994), pp. 1–15.

34. Sarah Fister Gale, "The Bookstore Battle," *Workforce Management* (January 2004), pp. 51–53.

35. Constance L. Hays, "Retailers Seeking to Lure Customers with Service," *New York Times*, December 1, 2003.

36. Amy Gillentine, "Marketing Groups Ignore Women at Their Own Peril," *Colorado Springs Business Journal*, January 20, 2006; Mary Lou Quinlan, "Women Aren't Buying It," *Brandweek*, June 2, 2003, pp. 20–22.

37. Cecile B. Corral, "Profits Pinched, Kohl's Eyes Market Share," *Home Textiles Today*, February 27, 2009; Ilaina Jones, "Kohl's Looking at Spots in Manhattan," *Reuters*, August 19, 2009; Cametta Coleman, "Kohl's Retail Racetrack," *Wall Street Journal*, March 1, 2000.

38. Mindy Fetterman and Jayne O'Donnell, "Just Browsing at the Mall? That's What *You* Think," *USA Today*, September 1, 2006.

39. "Reinventing the Store," *Economist*, November 22, 2003, pp. 65–68; Moira Cotlier, "Census Releases First E-Commerce Report," *Catalog Age*, May 1, 2001; Associated Press, "Online Sales Boomed at End of 2000," *Star-Tribune of Twin Cities*, February 17, 2001; Kenneth T. Rosen and Amanda L. Howard, "E-Tail: Gold Rush or Fool's Gold?" *California Management Review*, April 1, 2000, pp. 72–100.

40. Velitchka D. Kaltcheva and Barton Weitz, "When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment?" *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 107–18.

41. For more discussion, see Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool," *Journal of Retailing* (Winter 1973–1974), pp. 48–64. Also see B. Joseph Pine II and James H. Gilmore, *The Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

42. Jeff Cioletti, "Super Marketing," *Beverage World* (November 2006), pp. 60–61.

43. Ben Paynter, "Happy Hour," *Fast Company*, March 2010, p. 34; Jessi Hempel, "Social Media Meets Retailing," *Fortune*, March 22, 2010, p. 30.
44. Carol Tice, "Anchors Away: Department Stores Lose Role at Malls," *Puget Sound Business Journal*, February 13, 2004, p. 1.
45. www.plma.com, April 3, 2010; Emily Bryson York, "Don't Blame Private Label Gains on the Recession," *Advertising Age*, April 21, 2009.
46. Kusum Ailawadi and Bari Harlam, "An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 147–65.
47. For a detailed analysis of contemporary research on private labels, see Michael R. Hyman, Dennis A. Kopf, and Dongdae Lee, "Review of Literature—Future Research Suggestions: Private Label Brands: Benefits, Success Factors, and Future Research, *Journal of Brand Management* 17 (March 2010), pp. 368–89. See also, Kusum Ailawadi, Bari Harlam, Jacques Cesar, and David Trounce, "Retailer Promotion Profitability: The Role of Promotion, Brand, Category, and Market Characteristics," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 518–35; Kusum Ailawadi, Koen Pauwels, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Private Label Use and Store Loyalty," *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 19–30.
48. Natasha Singer, "Drug Firms Apply Brand to Generics," *New York Times*, February 16, 2010; Casey Feldman, "Generic Drug Superstars," *Fortune*, August 5, 2009; Mina Kimes, "Teva: The King of Generic Drugs," *Fortune*, August 5, 2009; Jeanne Whalen, "Betting $10 Billion on Generics, Novartis Seeks to Inject Growth," *Wall Street Journal*, May 4, 2006.
49. Michael Felding, "No Longer Plain, Simple," *Marketing News*, May 15, 2006, pp. 11–13; Rob Walker, "Shelf Improvement," *New York Times*, May 7, 2006.
50. Sonia Reyes, "Saving Private Labels," *Brandweek*, May 8, 2006, pp. 30–34; Andrew Martin, "Store Brands Lift Grocers in Troubled Times," *New York Times*, December 13, 2008.
51. Jim Chrizan, "Loblaw's Reverses Private Label Trend," *Packaging World*, January 22, 2010; "Loblaw Launches a New Line of Discount Store Brands," *Store Brand Decisions*, February 16, 2010; John J. Pierce, "Private Label Stimulus," *Private Label*, March/April 2009.
52. Brett Nelson, "Stuck in the Middle," *Forbes*, August 15, 2005, p. 88; "Arrow Investor Fact Sheet 2009," *Arrow*, www.arrow.com.
53. James A. Narus and James C. Anderson, "Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers," *Business Horizons* (September– October 1987). Also see Hlavecek and McCuistion, "Industrial Distributors—When, Who, and How," pp. 96–101.
54. www.grainger.com/Grainger/wwg/start.shtml, May 8, 2010; Sean Callahan, "Close-up with Deb Oler, VP-Grainger Industrial Supply Brand, W.W. Grainger," *BtoB*, March 3, 2010; Ian Heller, "The Secret of Being Grainger," www.ezinearticles.com, April 30, 2010.
55. "Who Has The Top Consumer Goods Industry Supply Chains for 2008?" *Supply Chain News*, December 17, 2008; "Who Has The Top Retail Industry Supply Chains for 2008?" *Supply Chain News*, January 5, 2009.
56. Johnson & Johnson 2007 Sustainability Report; talk by panelist Chris Hacker, "Production Innovation and Supply Chains: Creating Value for the Next Generation," *Business and Society Conference*, Tuck School of Business at Dartmouth College, January 15, 2009.
57. William C. Copacino, *Supply Chain Management* (Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1997); Robert Shaw and Philip Kotler, "Rethinking the Chain: Making Marketing Leaner, Faster, and Better," *Marketing Management* (July/August 2009), pp. 18–23.
58. "Shrink Rapped," *Economist*, May 17, 2008, p. 80.
59. "U.S. Logistics Cost 10% of GDP," *Logistics Today*, June 26, 2008.
60. Pete Engardio, "Lean and Mean Gets Extreme," *BusinessWeek*, March 23 and 30, 2009, pp. 60–62; Traci Gregory, "ConMed Takes Lean Approach," *Central New York Business Journal*, May 22, 2009.
61. Daisuke Wakabayashi, "How Lean Manufacturing Can Backfire," *Wall Street Journal*, January 30, 2010; for some additional discussion of the downside of lean manufacturing, see Brian Hindo, "At 3M, A Struggle between Efficiency and Creativity," *BusinessWeek*, June 11, 2007.
62. The optimal order quantity is given by the formula $Q^* = 2DS/IC$, where D = annual demand, S = cost to place one order, and I = annual carrying cost per unit. Known as the economic-order quantity formula, it assumes a constant ordering cost, a constant cost of carrying an additional unit in inventory, a known demand, and no quantity discounts. For further reading on this subject, see Richard J. Tersine, *Principles of Inventory and Materials Management*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994).
63. William C. Copacino, *Supply Chain Management* (Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1997), pp. 122–23.
64. "Shining Examples," *Economist: A Survey of Logistics*, June 17, 2006, pp. 4–6.
65. Renee DeGross, "Retailers Try eBay Overstocks, Returns for Sale Online," *Atlanta Journal-Constitution*, April 10, 2004.
66. Chuck Salter, "Savvy, with Hints of Guile and Resourcefulness," *Fast Company*, February 2007, p. 50; Heather Mcpherson, "Lots to Like about This Concept: As a Wine Négociant, Cameron Hughes Can Offer Premium Wines at Affordable Prices," *Knight Ridder Tribune Business News*, February 21, 2007, p. 1; Phaedrea Hise and Joanne Chen, "Sleeping with the Boss," *Forbes Small Business*, February 2008, pp. 68–78; Maureen Farrell, "Wine Workout," *Forbes*, March 30, 2009, pp. 64–65.
67. "Manufacturing Complexity," *Economist: A Survey of Logistics*, June 17, 2006, pp. 6–9.
68. Perry A. Trunick, "Nailing a Niche in Logistics," *Logistics Today*, March 4, 2008.

第17章

1. Ken Romanzi, "Reintroducing the Cranberry to America!" Talk at the Tuck School of Business at Dartmouth," January 7, 2010; "Breakaway Brands: Ocean Spray Tells It Straight from the Bog," *MediaPost*, October 9, 2006; Francis J. Kelly III and Barry Silverstein, *The Breakaway Brand* (New York: McGraw-Hill, 2005).
2. Xueming Luo and Naveen Donthu, "Marketing's Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 70–91.
3. Margaret Coker, "Dubai Pulls Out the Stops—for Naming Metro Stations, Lines Offered as Vehicles," *Wall Street Journal*, August 8, 2008; Linda Childers, "Can't-Escape TV," *Fast Company*, July/August 2008, p. 46; Louise Story, "Anywhere the Eye Can See, It's Likely to See an Ad," *New York Times*, January 15, 2007; Laura Petrecca, "Product Placement—You Can't Escape It," *USA Today*, October 11, 2006.
4. Burt Helm, "Attention-Deficit Advertising," *BusinessWeek*, May 5, 2008, p. 50; "Motorola's 'Say Goodbye' Campaign at Hong Kong Airport," *MobiAD News*, February 20, 2008.
5. Vanessa L. Facenda, "Kimberly-Clark's Paper Trail Leads to Creative Marketing," *Brandweek*, January 14, 2008, p. 11.
6. Stuart Elliott, "Covering Many Bases for a Brand of Blue Jeans," *New York Times*, August 13, 2009; Giselle Tsirulnik, "Gap Finds Right Fit with Mobile for New Jeans Campaign," *Mobile Marketer*, October 5, 2009; "Gap Introduces America's Best-Fitting Premium Jeans," *PRNewswire*, August 13, 2009; Jean-Claude Larreche, "Gap Lacked Momentum, So Rightly Cut TV," *Advertising Age*, June 23, 2008, p. 26.
7. Some of these definitions are adapted from Peter D. Bennett, ed., *Dictionary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1995).
8. Tom Duncan and Sandra Moriarty, "How Integrated Marketing Communication's 'Touch Points' Can Operationalize the Service-Dominant Logic," Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo, eds., *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions* (Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2006); Tom Duncan, *Principles of Advertising and IMC*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005).
9. Noreen O'Leary, "Mint's Fresh Approach: Marketing on $700 a Year," *Brandweek*, October 12, 2009, p. 4; Coloribus Global Advertising Archive, www.coloribus.com, December 09, 2010.
10. Theresa Howard, "Multiplatform Ads Clean Up at Cannes," *USA Today*, June 29, 2009, p. 3B; Kate Nettleton, "Tribal DDB Amsterdam's 'Carousel' for Philips Scoops Cannes Lions 2009 Film Grand Prix," *Campaign*, June 29, 2009; Daniel Farey-Jones, "Philips Promotes Home Cinema Range with Online Film Premiere," *Campaign*, February 18, 2010.
11. For an alternate communications model developed specifically for advertising communications, see Barbara B. Stern, "A Revised Communication Model for Advertising: Multiple Dimensions of the Source, the Message, and the Recipient," *Journal of Advertising* (June 1994), pp. 5–15. For some additional perspectives, see Tom Duncan and Sandra E. Morarity, "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships," *Journal of Marketing* 62 (April 1998), pp. 1–13.
12. Demetrios Vakratsas and Tim Ambler, "How Advertising Works: What Do We Really Know?" *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 26–43.
13. This section is based on the excellent text, John R. Rossiter and Larry Percy, *Advertising and Promotion Management*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1997).
14. "GE Gets Smart with Energy Awareness," *Special Advertising Section to Adweek and Brandweek*, October 14, 2009; "GE Plucks an Online Winner with Smart Grid," *Special Advertising Section to Adweek and Brandweek*, October 14, 2009; "Smart Grid," *GE*, http://ge.ecomagination.com/smartgrid; "Augmented Reality: Real Meets Virtual," *BizTechTalk*, February 25, 2009.
15. James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Minard, *Consumer Behavior*, 9th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 2001).
16. John R. Rossiter and Larry Percy, *Advertising and Promotion Management*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1997).
17. James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Minard, *Consumer Behavior*, 9th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 2001).
18. Ayn E. Crowley and Wayne D. Hoyer, "An Integrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion," *Journal of Consumer Research* 20 (March 1994), pp. 561–74.
19. C. I. Hovland, A. A. Lumsdaine, and F. D. Sheffield, *Experiments on Mass Communication*, vol. 3 (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1949); Crowley and Hoyer, "An Integrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion." For an alternative viewpoint, see George E. Belch, "The Effects of Message Modality on One- and Two-Sided Advertising Messages," Richard P. Bagozzi and Alice M. Tybout, eds., *Advances in Consumer Research* (Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 1983), pp. 21–26.
20. Curtis P. Haugtvedt and Duane T. Wegener, "Message Order Effects in Persuasion: An Attitude Strength Perspective," *Journal of Consumer Research* 21 (June 1994), pp. 205–18; H. Rao Unnava, Robert E. Burnkrant, and Sunil Erevelles, "Effects of Presentation Order and Communication Modality on Recall and Attitude," *Journal of Consumer Research* 21 (December 1994), pp. 481–90.
21. Sternthal and Craig, *Consumer Behavior*, pp. 282–84. Sternthal and Craig, *Consumer Behavior: An Information Processing Perspective* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982), pp. 282–84.

22. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior,* 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).
23. Some recent research on humor in advertising, for example, includes: Haseeb Shabbir and Des Thwaites, "The Use of Humor to Mask Deceptive Advertising: It's No Laughing Matter," *Journal of Advertising* 36 (Summer 2007), pp. 75–85; Thomas W. Cline and James J. Kellaris, "The Influence of Humor Strength and Humor Message Relatedness on Ad Memorability: A Dual Process Model," *Journal of Advertising* 36 (Spring 2007), pp. 55–67; H. Shanker Krishnan and Dipankar Chakravarti, "A Process Analysis of the Effects of Humorous Advertising Executions on Brand Claims Memory," *Journal of Consumer Psychology* 13 (2003), pp. 230–45.
24. "Follies," *Advertising Age*, December 14, 2009, p. 20.
25. Rik Pieters and Michel Wedel, "Attention Capture and Transfer in Advertising: Brand, Pictorial, and Text-Size Effects," *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 36–50.
26. Herbert C. Kelman and Carl I. Hovland, "Reinstatement of the Communication in Delayed Measurement of Opinion Change," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 48 (July 1953), pp. 327–35.
27. David J. Moore, John C. Mowen, and Richard Reardon, "Multiple Sources in Advertising Appeals: When Product Endorsers Are Paid by the Advertising Sponsor," *Journal of the Academy of Marketing Science* 13 (Summer 1994), pp. 234–43.
28. C. E. Osgood and P. H. Tannenbaum, "The Principles of Congruity in the Prediction of Attitude Change," *Psychological Review* 62 (January 1955), pp. 42–55.
29. Brian Morrissey, "Traditional Ads Yield Social Traction," *Adweek*, May 16, 2010.
30. "Face-to-Face Report," American Business Media, January 2010; "John Deere Face-to-Face Campaign Races Past Competition," *Special Advertising Section to Adweek and Brandweek*, October 14, 2009; Gyro HSR, www.gyrohsr.com.
31. Suzanne Vranca, "New to the TV Lineup: A Flat-Panel Teaser LG Uses Ruse of Show to Market Its Screen," *Wall Street Journal*, April 29, 2008.
32. Adapted from G. Maxwell Ule, "A Media Plan for 'Sputnik' Cigarettes," *How to Plan Media Strategy* (American Association of Advertising Agencies, 1957 Regional Convention), pp. 41–52.
33. Thomas C. Kinnear, Kenneth L. Bernhardt, and Kathleen A. Krentler, *Principles of Marketing,* 6th ed. (New York: HarperCollins, 1995).
34. K. Sridhar Moorthy and Scott A. Hawkins, "Advertising Repetition and Quality Perceptions," *Journal of Business Research* 58 (March 2005), pp. 354–60; Amna Kirmani and Akshay R. Rao, "No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality," *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 66–79; Amna Kirmani, "The Effect of Perceived Advertising Costs on Brand Perceptions," *Journal of Consumer Research* 17 (September 17, 1990), pp. 160–71; Amna Kirmani and Peter Wright, "Money Talks: Perceived Advertising Expense and Expected Product Quality," *Journal of Consumer Research* 16 (December 1989), pp. 344–53.
35. Demetrios Vakratsas and Tim Ambler, "How Advertising Works: What Do We Really Know?" *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 26–43.
36. Levitt, *Industrial Purchasing Behavior: A Study in Communication Effects* (Boston, MA: Harvard University Division of Research, 1965).
37. "Let's Build a Smarter Planet," *Effie Worldwide*, www.effie.org/winners/showcase/2010/; "IBM Smarter Planet Campaign from Ogilvy & Mather Wins Global Effie," *PRNewswire*, June 9, 2010; Jeffrey M. O'Brien, "IBM's Grand Plan to Save the Planet," *Fortune*, April 21, 2009.
38. Prasad A. Naik and Kalyan Raman, "Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 375–88. See also, Prasad A. Naik, Kalyan Raman, and Russell S. Winer, "Planning Marketing-Mix Strategies in the Presence of Interaction Effects," *Marketing Science* 24 (January 2005), pp. 25–34.
39. Scott Neslin, *Sales Promotion*, MSI Relevant Knowledge Series (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2002).
40. Markus Pfeiffer and Markus Zinnbauer, "Can Old Media Enhance New Media?" *Journal of Advertising Research* (March 2010), pp. 42–49.
41. Ellen Neuborne, "Ads That Actually Sell Stuff," *Business 2.0,* June 2004, p. 78.
42. Sreedhar Madhavaram, Vishag Badrinarayanan, and Robert E. McDonald, "Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy," *Journal of Advertising* 34 (Winter 2005), pp. 69–80; Mike Reid, Sandra Luxton, and Felix Mavondo, "The Relationship between Integrated Marketing Communication, Market Orientation, and Brand Orientation," *Journal of Advertising* 34 (Winter 2005), pp. 11–23.
43. Don E. Schultz and Heidi Schultz, *IMC, The Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Financial Returns* (New York: McGraw-Hill, 2003); Don E. Shultz, Stanley I. Tannenbaum, and Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications: Putting It Together and Making It Work* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1992).
44. Bruce Horovitz, "Super Bowl Marketers Go All Out to Create Hype, Online Buzz," *USA Today*, February 8, 2010.

第18章

1. Dan Sewall, "Old Spice Rolls Out New Ads," *Associated Press*, July 1, 2010; Adam Tschorn, "Old Spice Ad Connects Women to Male Brand with a Wink," *Los Angeles Times*, March 6, 2010; Mary Elizabeth Williams, "Take That, Super Bowl," *Salon.com*, www.salon.com, February 22, 2010.
2. Paul F. Nunes and Jeffrey Merrihue, "The Continuing Power of Mass Advertising," *Sloan Management Review* (Winter 2007), pp. 63–69.

3. Jack Neff, "'Broken' Ad Model Holds Big Advantages for P&G," *Advertising Age*, March 5, 2007.
4. Russell H. Colley, *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* (New York: Association of National Advertisers, 1961).
5. Wilfred Amaldoss and Chuan He, "Product Variety, Informative Advertising, and Price Competition," *Journal of Marketing Research* 47 (February 2010), pp. 146–56.
6. Dale Buss, "OnStar First Aid," *Brandchannel*, www.brandchannel.com, February 15, 2010; "OnStar Expands TV Campaign Ads Based on Real-Life Stories," *Road & Travel Magazine*, November 5, 2003.
7. "Responses to Comparative Advertising," *Journal of Consumer Research* 32 (March 2006), pp. 530–40; Dhruv Grewal, Sukumar Kavanoor, and James Barnes, "Comparative versus Noncomparative Advertising: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing* 61 (October 1997), pp. 1–15; Randall L. Rose, Paul W. Miniard, Michael J. Barone, Kenneth C. Manning, and Brian D. Till, "When Persuasion Goes Undetected: The Case of Comparative Advertising," *Journal of Marketing Research* 30 (August 1993), pp. 315–30.
8. Rajesh Chandy, Gerard J. Tellis, Debbie MacInnis, and Pattana Thaivanich, "What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets," *Journal of Marketing Research* 38 (November 2001); Gerard J. Tellis, Rajesh Chandy, and Pattana Thaivanich, "Decomposing the Effects of Direct Advertising: Which Brand Works, When, Where, and How Long?" *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 32–46; Peter J. Danaher, André Bonfrer, and Sanjay Dhar, "The Effect of Competitive Advertising," *Journal of Marketing Research* 45 (April 2008), pp. 211–25; Donald E. Schultz, Dennis Martin, and William P. Brown, *Strategic Advertising Campaigns* (Chicago: Crain Books, 1984), pp. 192–97.
9. Demetrios Vakratsas, Fred M. Feinberg, Frank M. Bass, and Gurumurthy Kalyanaram, "The Shape of Advertising Response Functions Revisited: A Model of Dynamic Probabilistic Thresholds," *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 109–19; for an excellent review, see Greg Allenby and Dominique Hanssens, "Advertising Response," Marketing Science Institute, *Special Report*, No. 05-200, 2005.
10. Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson, and Mary Ellen Stevens, "How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real-World Split Cable T.V. Advertising Experiments," *Journal of Marketing Research* 32 (May 1995), pp. 125–39.
11. Greg Allenby and Dominique Hanssens, "Advertising Response," Marketing Science Institute, *Special Report*, No. 05-200, 2005; Jack Neff, "TV Doesn't Sell Package Goods," *Advertising Age*, May 24, 2004, pp. 1, 30.
12. Cleve Langton, "Searching for the Holy Global Ad Grail," *Brandweek*, June 5, 2006, p. 16.
13. Jeff Manning, "Got Milk?" *Associations Now*, July 1, 2006, pp. 56–61; Jeff Manning and Kevin Lane Keller, "Making Advertising Work: How Got Milk? Marketing Stopped a 20-Year Sales Decline," *Marketing Management* (January–February 2003); Jeff Manning, *Got Milk? The Book* (New York: Prima Lifestyles, 1999).
14. Eric Pfanner, "When Consumers Help, Ads Are Free," *New York Times*, June 22, 2009, p. B6; Elisabeth Sullivan, "H. J. Heinz: Consumers Sit in the Director's Chair for Viral Effort," *Marketing News*, February 10, 2008, p. 10; Louise Story, "The High Price of Creating Free Ads," *New York Times*, May 26, 2007; Laura Petrecca, "Madison Avenue Wants You! (or at Least Your Videos)," *USA Today*, June 21, 2007; Eric Pfanner, "Leave It to the Professionals? Hey, Let Consumers Make Their Own Ads," *New York Times*, August 4, 2006.
15. Ruth Lamperd, "Vegemite Product Renamed Vegemite Cheesybite after iSnack 2.0 was Dumped," *Herald Sun*, October 7, 2009; "Follies," *Advertising Age*, December 14, 2009, p. 20.
16. Daniel P. Amos, "How I Did It: Aflac's CEO Explains How He Fell for the Duck," *Harvard Business Review*, January–February 2010; Stuart Elliott, "Not Daffy or Donald, But Still Aflac's Rising Star," *New York Times*, April 22, 2009; Kathleen Sampey, "Q&A: Aflac CMO Herbert," *Adweek*, October 16, 2006; Ron Insana, "Insurance Business Just Ducky for AFLAC," *USA Today*, July 5, 2005; Chad Bray, "If It Quacks, It May Be an Insurance Ad," *Wall Street Journal*, April 2, 2003; Stuart Elliott, "Why a Duck? Because It Sells Insurance," *New York Times*, June 24, 2002.
17. "Scarborough Writes a Refreshing Headline for the Newspaper Industry: Three-Quarters of Adults Are Reading Newspapers, in Print or Online," *Scarborough Research*, www.scarborough.com; Joseph Plambeck, "Newspaper Circulation Falls Nearly 9%," *New York Times*, April 26, 2010.
18. Jeremy Mullman, "Breaking with Bottle Fires Up Absolut Sales," *Advertising Age*, February 18, 2008; Andrew McMains, "'Absolut World' Debuts," *Adweek*, April 27, 2007; Stuart Elliott, "In an 'Absolut World,' a Vodka Could Use the Same Ads for More than 25 Years," *New York Times*, April 27, 2007; Theresa Howard, "Absolut Gets into Spirit of Name Play with New Ads," *USA Today*, January 16, 2006.
19. "The Infinite Dial 2009," *Arbitron*, April 2009.
20. *Department for Transport*, www.dft.gov.uk; *Radio Advertising Awards*, www.radioadvertisingawards.co.uk.
21. Kim Bartel Sheehan, *Controversies in Contemporary Advertising* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2003).
22. Sarah Hills, "McNeil and Sugar Association Settle Splenda Dispute," *Food Navigator-usa.com*, www.foodnavigator-usa.com, November 18, 2008; James P. Miller, "Bitter Sweets Fight Ended," *Chicago*

Tribune, May 12, 2007; Avery Johnson, "How Sweet It Isn't: Maker of Equal Says Ads for J&J's Splenda Misled; Chemistry Lesson for Jurors," *Wall Street Journal*, April 6, 2007. For a discussion of the possible role of corrective advertising, see Peter Darke, Laurence Ashworth, and Robin J. B. Ritchie, "Damage from Corrective Advertising: Causes and Cures," *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 81–97.

23. For further reading, see Dorothy Cohen, *Legal Issues in Marketing Decision Making* (Cincinnati, OH: South-Western, 1995).

24. Jim Kavanagh, "Ad Council Gets Creative to Get Your Attention," *CNN*, www.cnn.com, September 2, 2009.

25. Schultz et al., *Strategic Advertising Campaigns* (Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company, September 1994), p. 340.

26. Prashant Malaviya, "The Moderating Influence of Advertising Context on Ad Repetition Effects: The Role of Amount and Type of Elaboration," *Journal of Consumer Research* 34 (June 2007), pp. 32–40.

27. Elena Malykhina, "GEICO Poses 'Rhetorical Questions,'" *Brandweek*, December 28, 2009; Adam Armbruster, "GEICO Takes Varied Roads to Consumers," *Television Week*, March 12, 2007, p. 10; Rob Walker, "Pop-Culture Evolution," *New York Times Magazine*, April 15, 2007; *Yahoo Finance*, http://biz.yahoo.com/ic/10/10616.html.

28. Sam Jaffe, "Easy Riders," *American Demographics*, March 2004, pp. 20–23.

29. Max Chafkin, "Ads and Atmospherics," *Inc.*, February 2007.

30. Stephanie Clifford, "Billboards That Look Back," *New York Times*, May 31, 2008.

31. Abbey Klaassen and Andrew Hampp, "Inside Outdoor's Digital Makeover," *Advertising Age: Creativity*, June 14, 2010, p. 5.

32. Abbey Klaassen and Andrew Hampp, "Inside Outdoor's Digital Makeover," *Advertising Age: Creativity*, June 14, 2010, p. 5.

33. Jon Fine, "Where Are Advertisers? At the Movies," *BusinessWeek*, May 25, 2009, pp. 65–66; "Advertisers Go Outside to Play," *AdweekMedia*, March 9, 2009, p. 1; Zack O'Malley Greenburg, "Take Your Brand for a Ride," *Forbes*, March 2, 2009, p. 67.

34. Jeff Pelline, "New Commercial Twist in Corporate Restrooms," *San Francisco Chronicle*, October 6, 1986.

35. Brian Steinberg and Suzanne Vranica, "Prime-Time TV's New Guest Stars: Products," *Wall Street Journal*, January 13, 2004; Michael A. Wiles and Anna Danielova, "The Worth of Product Placement in Successful Films: An Event Study Analysis," *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 44–63; Siva K. Balasubramanian, James Karrh, and Hemant Patwardhan, "Audience Response to Product Placements: An Integrative Framework and Future Research Agenda," *Journal of Advertising* 35 (2006), pp. 115–41; Cristel A. Russell and Barbara Stern, "Consumers, Characters, and Products: A Balance Model of Sitcom Product Placement Effects," *Journal of Advertising* 35 (2006), pp.7–18; Cristel A. Russell and Michael Belch, "A Managerial Investigation into the Product Placement Industry," *Journal of Advertising Research* 45 (2005), pp. 73–92.

36. Stephanie Clifford, "Product Placements Acquire a Life of Their Own on Shows," *New York Times*, July 14, 2008; "FCC Opens Inquiry into Stealthy TV Product Placement," *Associated Press*, June 26, 2008; Chris Reidy, "Staples Gets an Office Encore," *Boston Globe*, November 4, 2006; James L. Johnston, "Branded Entertainment: The Old Is New Again and More Complicated Than Ever," *Journal of Sponsorship* 2 (February 2009), pp. 170–75.

37. Popai, www.popai.com, accessed August 22, 2010.

38. Ram Bezawada, S. Balachander, P. K. Kannan, and Venkatesh Shankar, "Cross-Category Effects of Aisle and Display Placements: A Spatial Modeling Approach and Insights," *Journal of Marketing* 73 (May 2009), pp. 99–117; Pierre Chandon, J. Wesley Hutchinson, Eric T. Bradlow, and Scott H. Young, "Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase," *Journal of Marketing* 73 (November 2009), pp. 1–17.

39. Bill Yackey, "Walmart Reveals 18-Month Results for SMART Network," *Digital Signage Today*, February 23, 2010; Mark Friedman, "Walmart's New In-Store Ads Turning Heads," *Arkansas Business*, September 22, 2008; Laura Petrecca, "Wal-Mart TV Sells Marketers Flexibility," *USA Today*, March 29, 2007.

40. Daniel Terdiman, "McDonald's Is Lead Sponsor of Olympics-Themed ARG, 'The Lost Ring,'" *CNET News*, March 6, 2008; Stephanie Clifford, "An Online Game So Mysterious Its Famous Sponsor Is Hidden," *New York Times*, April 1, 2008; Ben Arnoldy, "Wisdom of the Crowd Triumphs in Alternate Reality Games," *Christian Science Monitor*, March 26, 2008.

41. Brian Steinberg, "'Sunday Night Football' Remains Costliest TV Show," *Advertising Age*, October 26, 2009.

42. "4A's Television Production Cost Survey," *4A's*, www.aaaa.org, December 15, 2009.

43. For more on other media context effects, see Michael A. Kamins, Lawrence J. Marks, and Deborah Skinner, "Television Commercial Evaluation in the Context of Program-Induced Mood: Congruency versus Consistency Effects," *Journal of Advertising*, June 1991, pp. 1–14; see also, Jing Wang and Bobby J. Calder, "Media Transportation and Advertising," *Journal of Consumer Research* 33 (September 2006), pp. 151–62.

44. Kenneth R. Lord, Myung-Soo Lee, and Paul L. Sauer, "Program Context Antecedents of Attitude toward Radio Commercials," *Journal of the Academy of Marketing Science* 13 (Winter 1994), pp. 3–15; Kenneth R. Lord and Robert E. Burnkrant, "Attention

versus Distraction: The Interactive Effect of Program Involvement and Attentional Devices on Commercial Processing," *Journal of Advertising* (March 1993), pp. 47–60.

45. Roland T. Rust, *Advertising Media Models: A Practical Guide* (Lexington, MA: Lexington Books, 1986).

46. Hani I. Mesak, "An Aggregate Advertising Pulsing Model with Wearout Effects," *Marketing Science* 11 (Summer 1992), pp. 310–26; Fred M. Feinberg, "Pulsing Policies for Aggregate Advertising Models," *Marketing Science* 11 (Summer 1992), pp. 221–34.

47. David B. Montgomery and Alvin J. Silk, "Estimating Dynamic Effects of Market Communications Expenditures," *Management Science* (June 1972), pp. 485–501; Kristian S. Palda, *The Measurement of Cumulative Advertising Effect* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1964), p. 87.

48. Gerard J. Tellis, Rajesh K. Chandy, and Pattana Thaivanich, "Which Ad Works, When, Where, and How Often? Modeling the Effects of Direct Television Advertising," *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 32–46; Ajay Kalra and Ronald C. Goodstein, "The Impact of Advertising Positioning Strategies on Consumer Price Sensitivity," *Journal of Marketing Research* (May 1998), pp. 210–24; Anil Kaul and Dick R. Wittink, "Empirical Generalizations about the Impact of Advertising on Price Sensitivity and Price," *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. G151–60; David Walker and Tony M. Dubitsky, "Why Liking Matters," *Journal of Advertising Research*, May–June 1994, pp. 9–18; Abhilasha Mehta, "How Advertising Response Modeling (ARM) Can Increase Ad Effectiveness," *Journal of Advertising Research* (May–June 1994), pp. 62–74; John Deighton, Caroline Henderson, and Scott Neslin, "The Effects of Advertising on Brand Switching and Repeat Purchasing," *Journal of Marketing Research* 31 (February 1994), pp. 28–43; Karin Holstius, "Sales Response to Advertising," *International Journal of Advertising* 9 (September 1990), pp. 38–56.

49. Nigel Hollis, "The Future of Tracking Studies," *Admap*, October 2004, pp. 151–53.

50. From Robert C. Blattberg and Scott A. Neslin, *Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990). This text provides a detailed, analytical treatment of sales promotion. An comprehensive review of academic work on sales promotions can be found in Scott Neslin, "Sales Promotion," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 310–38.

51. Kusum Ailawadi, Karen Gedenk, and Scott A. Neslin, "Heterogeneity and Purchase Event Feedback in Choice Models: An Empirical Analysis with Implications for Model Building," *International Journal of Research in Marketing* 16 (September 1999), pp. 177–98. See also, Kusum L. Ailawadi, Karen Gedenk, Christian Lutzky, and Scott A. Neslin, "Decomposition of the Sales Impact of Promotion-Induced Stockpiling," *Journal of Marketing Research* 44 (August 2007); Eric T. Anderson and Duncan Simester, "The Long-Run Effects of Promotion Depth on New versus Established Customers: Three Field Studies," *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 4–20; Luc Wathieu, A. V. Muthukrishnan, and Bart J. Bronnenberg. "The Asymmetric Effect of Discount Retraction on Subsequent Choice," *Journal of Consumer Research* 31 (December 2004), pp. 652–65; Praveen Kopalle, Carl F. Mela, and Lawrence Marsh, "The Dynamic Effect of Discounting on Sales: Empirical Analysis and Normative Pricing Implications," *Marketing Science* 18 (Summer 1999), pp. 317–32.

52. Harald J. Van Heerde, Sachin Gupta, and Dick Wittink, "Is 75% of the Sales Promotion Bump Due to Brand Switching? No, Only 33% Is," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 481–91; Harald J. Van Heerde, Peter S. H. Leeflang, and Dick R. Wittink, "The Estimation of Pre- and Postpromotion Dips with Store-Level Scanner Data," *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000), pp. 383–95.

53. For a good summary of the research on whether promotion erodes the consumer franchise of leading brands, see Blattberg and Neslin, "Sales Promotion: The Long and Short of It,"*Marketing Letters* 1 (December 2004); See also, "Stephanie Rosenbloom, "In Recession, Even the Holdouts Use Coupons," *New York Times*, September 24, 2009. For a related topic, see Michael J. Barone and Tirthankar Roy, "Does Exclusivity Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response," *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 121–32.

54. Robert George Brown, "Sales Response to Promotions and Advertising," *Journal of Advertising Research* (August 1974), pp. 36–37. Also see Kamel Jedidi, Carl F. Mela, and Sunil Gupta, "Managing Advertising and Promotion for Long-Run Profitability," *Marketing Science* 18 (Winter 1999), pp. 1–22; Carl F. Mela, Sunil Gupta, and Donald R. Lehmann, "The Long-Term Impact of Promotion and Advertising on Consumer Brand Choice," *Journal of Marketing Research* 34 (May 1997), pp. 248–61; Purushottam Papatla and Lakshman Krishnamurti, "Measuring the Dynamic Effects of Promotions on Brand Choice," *Journal of Marketing Research* 33 (February 1996), pp. 20–35.

55. "2010 REGGIE Awards Shopper Marketing: P&G Gain—Project Gainiac," *Promotion Marketing Association*, www.pmalink.org.

56. Magid M. Abraham and Leonard M. Lodish, "Getting the Most out of Advertising and Promotion," *Harvard Business Review*, May–June 1990, pp. 50–60. See also, Shuba Srinivasan, Koen Pauwels, Dominique Hanssens, and Marnik Dekimpe, "Do Promotions Benefit Manufacturers, Retailers, or Both?" *Management Science* 50 (May 2004), pp. 617–29.

57. Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson, and Mary Ellen Stevens, "How T.V.

Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments," *Journal of Marketing Research* 32 (May 1995), pp. 125–39.

58. Rebecca J. Slotegraaf and Koen Pauwels, "The Impact of Brand Equity Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 293–306.

59. For a model for setting sales promotions objectives, see David B. Jones, "Setting Promotional Goals: A Communications Relationship Model," *Journal of Consumer Marketing* 11 (1994), pp. 38–49.

60. Kusum L. Ailawadi, Bari A. Harlam, Jacques Cesar, and David Trounce, "Promotion Profitability for a Retailer: The Role of Promotion, Brand, Category, and Store Characteristics," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 518–36.

61. Emily Bryson York and Natalie Zmuda, "Sampling: The New Mass Media," *Advertising Age*, May 12, 2008, pp. 3, 56.

62. Sarah Skidmore, "Coupons Evolve for the Digital Age," *Associated Press*, August 30, 2009; "20 Most Popular Comparison Shopping Websites," *eBizMBA*, www.ebizmba.com, June 2010.

63. Miguel Gomez, Vithala Rao, and Edward McLaughlin, "Empirical Analysis of Budget and Allocation of Trade Promotions in the U.S. Supermarket Industry," *Journal of Marketing Research* 44 (August 2007); Norris Bruce, Preyas S. Desai, and Richard Staelin, "The Better They Are, the More They Give: Trade Promotions of Consumer Durables," *Journal of Marketing Research* 42 (February 2005), pp. 54–66.

64. Kusum L. Ailawadi and Bari Harlam, "An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store Brand Share," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 147–66; Kusum L. Ailawadi, "The Retail Power-Performance Conundrum: What Have We Learned?" *Journal of Retailing* 77 (Fall 2001), pp. 299–318; Paul W. Farris and Kusum L. Ailawadi, "Retail Power: Monster or Mouse?" *Journal of Retailing* (Winter 1992), pp. 351–69; Koen Pauwels, "How Retailer and Competitor Decisions Drive the Long-Term Effectiveness of Manufacturer Promotions," *Journal of Retailing* 83 (2007), pp. 364–90.

65. James Bandler, "The Shadowy Business of Diversion," *Fortune*, August 17, 2009, p. 65; Rajiv Lal, John Little, and J. M. Vilas-Boas, "A Theory of Forward Buying, Merchandising, and Trade Deals," *Marketing Science* 15 (Winter 1996), pp. 21–37.

66. IBIS World USA, www.ibisworld.com; Noah Lim, Michael J. Ahearne, and Sung H. Ham, "Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter?" *Journal of Marketing Research* 46 (June 2009), pp. 356–71.

67. "Kraft's Oreo Takes Super Reggie," *Promo*, March 12, 2009; Elaine Wong, "How Kraft's Double Stuf Oreo Launch Trumped Expectations," *Brandweek*, August 31, 2009; "Oreo Double Stuf Racing League (DSRL)," *Promotion Marketing Association*, www.pmalink.org.

68. Kurt H. Schaffir and H. George Trenten, *Marketing Information Systems* (New York: AMACOM, 1973), p. 81.

69. Joe A. Dodson, Alice M. Tybout, and Brian Sternthal, "Impact of Deals and Deal Retraction on Brand Switching," *Journal of Marketing Research* 15 (February 1978), pp. 72–81.

70. *IEG Sponsorship Report*, as quoted in "Sponsorship Spending Revised, Growth Cut in Half: IEG," *Promo*, June 18, 2009.

71. Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool," *Journal of Retailing* (Winter 1973–1974), pp. 48–64.

72. Kathleen Kerwin, "When the Factory Is a Theme Park," *BusinessWeek*, May 3, 2004, p. 94; Vanessa O'Connell, "'You-Are-There' Advertising," *Wall Street Journal*, August 5, 2002.

73. Jeff Borden, "Tornado: Experiential Marketing Takes the Industry by Storm in 2008," *Marketing News*, January 15, 2008, pp. 23–26.

74. Michael Schmelling, "Creative Mischief," *Fast Company*, November 2008, pp. 134–38; "GE Profile Inflatable Product Replicas Hit Times Square," *Landmark Creations*, www.landmarkcreations.com; Laurie Sullivan, "GE Ads Show How to Lighten the Laundry Load," *Marketing Daily*, August 27, 2008.

75. "Personal Care Marketers: Who Does What," *IEG Sponsorship Report*, April 16, 2007, p. 4.

76. Bettina Cornwell, Michael S. Humphreys, Angela M. Maguire, Clinton S. Weeks, and Cassandra Tellegen, "Sponsorship-Linked Marketing: The Role of Articulation in Memory," *Journal of Consumer Research* 33 (December 2006), pp. 312–21.

77. Hilary Cassidy, "So You Want to Be an Olympic Sponsor?" *Brandweek*, November 7, 2005, pp. 24–28.

78. "Brands Suit Up for 'Iron Man 2,'" *Adweek*, May 14, 2010.

79. "BB&T Continues Sponsorship with Clint Bowyer, Richard Childress Racing," *SceneDaily*, January 14, 2010; "BB&T Puts Name on New Winston-Salem Ballpark," *Winston-Salem Journal*, February 24, 2010; "Bank's New Department, Deals Reflect Elevated Sponsorship Status," *IEG Sponsorship Report*, April 16, 2007, pp. 1, 8.

80. The Association of National Advertisers has a useful source: *Event Marketing: A Management Guide*, which is available at www.ana.net/bookstore.

81. T. Bettina Cornwell, Clinton S. Weeks, and Donald P. Roy, "Sponsorship-Linked Marketing: Opening the Black Box," *Journal of Advertising* 34 (Summer 2005).

82. Constantine von Hoffman, "Buying Up the Bleachers," *Brandweek*, February 19, 2007, pp. 18–21.

83. William L. Shankin and John Kuzma, "Buying That Sporting Image," *Marketing Management* (Spring 1992), pp. 65.

84. B. Joseph Pine and James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1999).

85. "2006 Experiential Marketing Study," *Jack Morton*, www.jackmorton.com.

86. "Do We Have a Story for You!" *Economist*, January 21, 2006, pp. 57–58; Al Ries and Laura Ries, *The Fall of Advertising and the Rise of PR* (New York: HarperCollins, 2002).
87. "*PRWeek* Campaign of the Year," *PRWeek*, March 5, 2009; "Man Lives in IKEA," *Ketchum*, www.ketchum.com; "Man Lives in NYC IKEA Store," *Associated Press*, January 8, 2008.
88. "Ketchum and Dreyer's Win *PRWeek* Campaign of the Year Award," *PRNewswire*, March 12, 2010; "Dreyer's Slow Churned Dishes Out a Taste of Recovery with the Debut of 'Red, White and No More Blues' Flavor," *PRNewswire*, June 23, 2009; "Beat the Blues with a Taste of Recovery," *CLIO 2010*, www.clioawards.com.
89. Arthur M. Merims, "Marketing's Stepchild: Product Publicity," *Harvard Business Review*, November–December 1972, pp. 111–12. Also see Katherine D. Paine, "There Is a Method for Measuring PR," *Marketing News*, November 6, 1987, p. 5.

第19章

1. Elaine Wong, "Pepsi's Refresh Project Drives Social Buzz," *Brandweek*, June 9, 2010; Stuart Elliott, "Pepsi Invites the Public to Do Good," *New York Times*, February 1, 2010; Suzanne Vranica, "Pepsi Benches Its Drinks," *Wall Street Journal*, December 17, 2009.
2. The terms *direct-order marketing* and *direct-relationship marketing* were suggested as subsets of direct marketing by Stan Rapp and Tom Collins in *The Great Marketing Turnaround* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990).
3. Ran Kivetz and Itamar Simonson, "The Idiosyncratic Fit Heuristic: Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 454–67; Ran Kivetz and Itamar Simonson, "Earning the Right to Indulge: Effort as a Determinant of Customer Preferences toward Frequency Program Rewards," *Journal of Marketing Research* 39 (May 2002), pp. 155–70.
4. www.the-dma.org homepage
5. L.L. Bean, www.llbean.com.
6. Stan Rapp and Thomas L. Collins, *Maximarketing* (New York: McGraw-Hill, 1987).
7. www.dma-echo.org; www.yellowtreehouse.co.nz; www.ameawards.com.
8. "DMA Releases 2010 Response Rate Trend Report," *Direct Marketing Association*, www.the-dma.org, June 15, 2010.
9. Bob Stone and Ron Jacobs, *Successful Direct Marketing Methods*, 8th ed. (New York: McGraw-Hill, 2007).
10. Edward L. Nash, *Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2000).
11. The *average customer longevity* (*N*) is related to the *customer retention rate* (*CR*). Suppose the company retains 80 percent of its customers each year. Then the average customer longevity is given by:
$N = 1/(1 - CR) = 1/.2 = 5$ years.
12. "MCM 100," *Multi Channel Merchant*, www.multichannelmerchant.com, July 2009.
13. "Industry Overview: Internet and Catalog Retailers," *Hoovers*, www.hoovers.com, accessed August 22, 2010.
14. "Biennial Report to Congress: Pursuant to the Do Not Call Registry Fee Extension Act of 2007," *Federal Trade Commission*, www.ftc.gov, December 2009.
15. Charles Duhigg, "Telemarketing Thieves Sharpen Their Focus on the Elderly," *New York Times*, May 20, 2007.
16. Tony Case, "Growing Up," *Interactive Quarterly*, April 19, 2004, pp. 32–34.
17. For example, see André Bonfrer and Xavier Drèze, "Real-Time Evaluation of E-mail Campaign Performance," *Marketing Science* 28 (March–April 2009), pp. 251–63.
18. Kenneth C. Wilbur and Yi Zhu, "Click Fraud," *Marketing Science* 28 (March–April 2009), pp. 293–308.
19. Ellen Byron, "Estée Lauder Tests Web-Ad Waters," *Wall Street Journal*, September 19, 2006.
20. Asim Ansari and Carl F. Mela, "E-Customization," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 131–45.
21. Daniel Michaels and J. Lynn Lunsford, "Ad-Sales Woes Likely to Continue," *Wall Street Journal*, December 4, 2006; Jack Neff, "Axe Cuts Past Competitors, Claims Market Lead," *Advertising Age*, May 14, 2006; Byron Acohido, "Rich Media Enriching PC Ads," *USA Today*, February 25, 2004.
22. Stuart Elliott, "Letting Consumers Control Marketing: Priceless," *New York Times*, October 9, 2006; Elizabeth Holmes, "On MySpace, Millions of Users Make 'Friends' with Ads," *Wall Street Journal*, August 7, 2006; "2009 Gold Effie Winner: 'Whopper Freakout,'" Effie Awards, *Effie Worldwide*, www.effie.org.
23. Allen P. Adamson, *Brand Digital* (New York: Palgrave Macmillan, 2008).
24. John R. Hauser, Glen L. Urban, Guilherme Liberali, and Michael Braun, "Website Morphing," *Marketing Science* 28 (March–April 2009), pp. 202–23; Peter J. Danaher, Guy W. Mullarkey, and Skander Essegaier, "Factors Affecting Web Site Visit Duration: A Cross-Domain Analysis," *Journal of Marketing Research* 43 (May 2006), pp. 182–94; Philip Kotler, *According to Kotler* (New York: American Management Association, 2005).
25. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 116.
26. Bob Tedeschi, "E-Commerce Report," *New York Times*, June 24, 2002.
27. Jan-Benedict E. M. Steenkamp and Inge Geyskens, "How Country Characteristics Affect the Perceived Value of Web Sites," *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 136–50.
28. Jessi Hempel, "The Online Numbers Game," *Fortune*, September 3, 2007, p. 18.

29. Julia Angwin and Tom McGinty, "Sites Feed Personal Details to New Tracking Industry," *Wall Street Journal*, July 31, 2010.
30. *eMarketer*, www.emarketer.com, May 2010.
31. Emily Steel, "Marketers Take Search Ads Beyond Search Engines," *Wall Street Journal*, January 19, 2009.
32. Paula Andruss, "How to Win the Bidding Wars," *Marketing News*, April 1, 2008, p. 28; "Jefferson Graham, "To Drive Traffic to Your Site, You Need to Give Good Directions," *USA Today*, June 23, 2008.
33. Peter J. Danaher, Janghyuk Lee, and Laoucine Kerbache, "Optimal Internet Media Selection," *Marketing Science* 29 (March–April 2010), pp. 336–47; Puneet Manchanda, Jean-Pierre Dubé, Khim Yong Goh, and Pradeep K. Chintagunta, "The Effects of Banner Advertising on Internet Purchasing," *Journal of Marketing Research* 43 (February 2006), pp. 98–108.
34. Brian Morrissey, "Big Money Bet on Display Ad Tech," *Adweek*, August 1, 2010; Brian Morrissey, "Beefing Up Banner Ads," *Adweek NEXT*, February 15, 2010, pp. 10–11; Robert D. Hof, "The Squeeze on Online Ads," *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 48–49; Emily Steel, "Web Sites Debate Best Values for Advertising Dollars," *Wall Street Journal*, August 13, 2009, p. B7.
35. Elisabeth Lewin, "Podcast Audience Growing Faster Than Podcast Advertising," *Podcasting News*, www.podcastingnews.com, May 13, 2009.
36. Natalie Zmuda, "How E-mail Became a Direct-Marketing Rock Star in Recession," *Advertising Age*, May 11, 2009, p. 27.
37. Piet Levy, "An E-motional Call to Action," *Marketing News*, April 30, 2010, p. 8.
38. Roger Cheng, "Mobile Ads Make Gains, But Pace Slows Sharply," *Wall Street Journal*, April 7, 2009; Mark Walsh, "Gartner: Mobile Advertising to Grow 74 percent In 2009," *MediaPost*, August 31, 2009; Amol Sharma, "Companies Vie for Ad Dollars on Mobile Web," *Wall Street Journal*, January 17, 2007; "Mobile Advertising: The Next Big Thing," *Economist*, October 7, 2007, pp. 73–74.
39. Giselle Tsirulnik, "Bank of America Uses Mobile Banners to Drive App Downloads," *Mobile Marketer*, September 4, 2009; Rita Chang, "Consumer Control Brings Brand Loyalty," *Advertising Age*, March 30, 2009, p. 26; Dan Butcher, "Bank of America Campaign Targets Students for Mobile Banking," *Mobile Marketer*, August 28, 2008; Mickey Alam Khan, "Bank of America Surpasses 1M Mobile Banking Customers," *Mobile Marketer*, June 13, 2008.
40. Brian Morrissey, "2009 Really Isn't the Year of Mobile. Here's Why," *Brandweek*, November 16, 2009, p. 6; Douglas MacMillan, Peter Burrows, and Spencer E. Ante, "The App Economy," *BusinessWeek*, November 2, 2009, pp. 44–49.
41. "VW Set for Launch in 8 Months," *WorldCarFans.com*, www.worldcarfans.com, March 20, 2007; Eleftheria Parpis, "Volkswagen's Public Polling Pays Off," *Adweek*, May 19, 2008; Andrew Grill, "Volkswagen Tiguan Mobile Advertising Case Study," *London Calling*, www.londoncalling.mobi, May 20, 2009.
42. Peter DaSilva, "Cellphone in New Role: Loyalty Card," *New York Times*, May 31, 2010.
43. Diana Ransom, "When the Customer Is in the Neighborhood," *Wall Street Journal*, May 17, 2010.
44. Don Clark and Nick Wingfield, "Intel, Microsoft Offer Smart Sign Technology," *Wall Street Journal*, January 12, 2010; Andrew Lavallee, "Unilever to Test Mobile Coupons in Trial at Supermarket, Cellphones Will Be the Medium for Discount Offers," *Wall Street Journal*, May 29, 2009; Bob Tedeschi, "Phone Smart Cents-Off Coupons and Other Special Deals, via Your Cellphone," *New York Times*, December 17, 2008.
45. Piet Levy, "Set Your Sites on Mobile," *Marketing News*, April 30, 2010, p.6; Tom Lowry, "Pandora: Unleashing Mobile-Phone Ads," *BusinessWeek*, June 1, 2009, pp. 52–53.
46. Elisabeth Sullivan, "The Tao of Mobile Marketing," *Marketing News*, April 30, 2010, pp. 16–20.
47. Loretta Chao, "Cell Phone Ads Are Easier Pitch in China Interactive Campaigns," *Wall Street Journal*, January 4, 2007.
48. Louise Story, "What We Talk About When We Talk About Brands," *New York Times*, November 24, 2006.
49. Robert V. Kozinets, Kristine de Valck, Andrea C. Wojnicki, and Sarah J. S. Wilner, "Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities," *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 71–89; David Godes and Dina Mayzlin, "Firm-Created Word-of-Mouth Communication: Evidence from a Field Test," *Marketing Science* 28 (July–August 2009), pp. 721–39.
50. Jon Swartz, "Small Firms Dive Into Social Media," *USA Today*, July 22, 2010, p. 3B.
51. Reena Jane, "How Intuit Makes a Social Network Pay," *Bloomberg BusinessWeek*, July 2, 2009; Justin Smith, "Intuit's 'Super Status Contest' Aims for Product Placement in Facebook Status Updates," *Inside Facebook*, www.insidefacebook.com, January 29, 2009; Christen Wegner, "How Intuit Stays Relevant Using Social Media," *KyleLacey.com*, www.kylelacy.com, March 3, 2010; Jon Swartz, "More Marketers Sign on to Social Media," *USA Today*, August 28, 2009, p. 1B.
52. *Effie Awards*, www.effie.org/downloads/2009_winners_list.pdf.
53. Heather Green, "It Takes a Web Village," *BusinessWeek*, September 4, 2006, p. 66; Paul Dwyer, *Measuring the Value of Word of Mouth and Its Impact in Consumer Communities*, MSI Report No. 06-118, *Marketing Science Institute*, Cambridge, MA.; Kelly K. Spors, "The Customer Knows Best," *Wall Street Journal*, July 13, 2009, p. R5.
54. Claire Cain Miller, "The Sweet Spot," *Forbes*, April 23, 2007, p. 41.
55. For an academic discussion of chat rooms, recommendation sites, and customer review sections

online, see Dina Mayzlin, "Promotional Chat on the Internet," *Marketing Science* 25 (March–April 2006), pp. 155–63; and Judith Chevalier and Dina Mayzlin, "The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews," *Journal of Marketing Research* 43 (August 2006), pp. 345–54.

56. Stephen Baker, "Looking for a Blog in a Haystack," *BusinessWeek*, July 25, 2006, p. 38.

57. Heather Green, "The Big Shots of Blogdom," *BusinessWeek*, May 7, 2007; TreeHugger, www.treehugger.com/about.

58. Kim Hart, "Angry Customers Use Web to Shame Firms," *Washington Post*, July 5, 2006.

59. For a thorough review of relevant academic literature, see Christophe Van Den Bulte and Stefan Wuyts, *Social Networks and Marketing* (Marketing Science Institute Relevant Knowledge Series, Cambridge, MA, 2007), and for some practical considerations, see "A World of Connections: A Special Report on Social Networking," *Economist*, January 30, 2010.

60. Allen Adamson, "No Contest: Twitter and Facebook Can Both Play a Role in Branding," www.forbes.com, May 6, 2009.

61. "Profiting From Friendship," *Economist*, January 30, 2010, pp. 9–12.

62. "A Peach of Opportunity," *Economist*, January 30, 2010, pp. 9–12.

63. Claire Cain Miller, "The New Back Fence," *Forbes*, April 7, 2008; CafeMom, www.cafemom.com/about.

64. Michael Learmonth and Rupal Parekh, "How Influential Are Angry Bloggers? Ask Johnson & Johnson," *Financial Week*, November 19, 2008; Seth Godin, "We Feel Your Pain," *Seth's Blog*, November 17, 2008; Jim Edwards, "J&J Triggers Mommy War With Motrin 'Anti-Baby Sling' Ad," www.bnet.com, November 17, 2008.

65. Stephen Baker, "Beware Social Media Snake Oil," *Bloomberg BusinessWeek*, December 14, 2009, pp. 48–51.

66. Ralf van der Lans, Gerrit van Bruggen, Jehoshua Eliashberg, Berend Wierenga, "A Viral Branching Model for Predicting the Spread of Electronic Word of Mouth," *Marketing Science* 29 (March–April 2010), pp. 348–65; Dave Balter and John Butman, "Clutter Cutter," *Marketing Management* (July–August 2006), pp. 49–50.

67. Emanuel Rosen, *The Anatomy of Buzz* (New York: Currency, 2000).

68. George Silverman, *The Secrets of Word-of-Mouth Marketing* (New York: AMACOM, 2001); Emanuel Rosen, *The Anatomy of Buzz* (New York: Currency, 2000), chapter 12; "Viral Marketing," *Sales & Marketing Automation* (November 1999), pp. 12–14.

69. *Will It Blend?* www.willitblend.com; Blendtec, www.blendtec.com; Piet Levy, "I Tube, YouTube," *Marketing News*, March 30, 2009, p. 8; Phyllis Berman, "Food Fight," *Forbes*, October 13, 2008, p. 110; Rob Walker, "Mixing It Up," *New York Times*, August 24, 2008; Jon Fine, "Ready to Get Weird, Advertisers?" *BusinessWeek*, January 8, 2007, p. 24.

70. Renée Dye, "The Buzz on Buzz," *Harvard Business Review* (November–December 2000), p. 139.

71. Robert Berner, "I Sold It through the Grapevine," *BusinessWeek*, May 29, 2006, pp. 32–34.

72. Barbara Kiviat, "Word on the Street," *Time*, April 12, 2007; Dave Balter, "Rules of the Game," *Advertising Age Point*, December 2005, pp. 22–23; Scott Kirsner, "How Much Can You Trust Buzz?" *Boston Globe*, November 14, 2005; Linda Tischler, "What's the Buzz?" *Fast Company,* May 2004, pp. 76–77.

73. Matthew Creamer and Rupal Parekh, "Ideas of the Decade," *Advertising Age*, December 14, 2009.

74. Amar Cheema and Andrew M. Kaikati, "The Effect of Need for Uniqueness on Word of Mouth," *Journal of Marketing Research* 47 (June 2010), pp. 553–63.

75. Jacqueline Johnson Brown, Peter M. Reingen, and Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations,* 4th ed. (New York: Free Press, 1995); J. Johnson Brown and Peter Reingen, "Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior," *Journal of Consumer Research* 14 (December 1987), pp. 350–62; Peter H. Riengen and Jerome B. Kernan, "Analysis of Referral Networks in Marketing: Methods and Illustration," *Journal of Marketing Research* 23 (November 1986), pp. 37–78.

76. Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (Boston: Little, Brown & Company, 2000).

77. Terry McDermott, "Criticism of Gladwell Reaches Tipping Point," *Columbia Journalism Review*, November 17, 2009; Clive Thompson, "Is the Tipping Point Toast?" *Fast Company*, February 1, 2008; Duncan Watts, *Six Degrees: The Science of a Connected Age* (New York: W.W. Norton, 2003).

78. Douglas Atkin, *The Culting of Brands: When Customers Become True Believers* (New York: Penguin, 2004); Marian Salzman, Ira Matathia, and Ann O'Reilly, *Buzz: Harness the Power of Influence and Create Demand* (New York: Wiley, 2003).

79. Bob Greenberg, "A Platform for Life," *Adweek NEXT*, September 14, 2009, p. 38.

80. Michael Trusov, Anand V. Bodapati, and Randolph E. Bucklin, "Determining Influential Users in Internet Social Networks," *Journal of Marketing Research* 47 (August 2010), pp. 643–58.

81. Dave Balter and John Butman, "Clutter Cutter," *Marketing Management* (July–August 2006), pp. 49–50; "Is There a Reliable Way to Measure Word-of-Mouth Marketing?" *Marketing NPV* 3 (2006), pp. 3–9.

82. Digital Buzz, www.digitalbuzzblog.com; Mashable, www.mashable.com; Atomic Ideas, www.atomicideas.com, all accessed August 22, 2010.

83. Keith Barry, "Fiesta Stars in Night of the Living Social Media Campaign," *Wired*, May 21, 2010; Matthew Dolan, "Ford Takes Online Gamble with New Fiesta," *Wall Street Journal*, April 8, 2009.

84. This section is based in part on an excellent summary, "Is There a Reliable Way to Measure Word-of-Mouth

Marketing?" *Marketing NPV* 3 (2006), pp. 3–9, available at www.marketingnpv.com.

85. Suzanne Vranica, "Social Media Draws a Crowd," *Wall Street Journal*, July 19, 2010; Jessi Hempel, "He Measures the Web," *Fortune*, November 9, 2009, pp. 94–98.

86. Adam L. Penenberg, "How Much Are You Worth to Facebook?" *Fast Company*, October 1, 2009.

87. Rick Lawrence, Prem Melville, Claudia Perlich, Vikas Sindhwani, Steve Meliksetian, Pei-Yun Hsueh, and Yan Liu, "Social Media Analytics," *OR/MS Today*, February 2010, pp. 26–30.

88. "Employment by major occupational group, 2008 and projected 2018," http://www.bls.gov/emp/ep_table_101.pdf.

89. John Bello, "Sell Like Your Outfit Is at Stake. It Is," *BusinessWeek Online,* February 5, 2004; John Bello, "The Importance of Sales for Entrepreneurs," *USA Today*, February 11, 2004; Jeanine Prezioso, "Lizard King's Story," *Fairfield County Business Journal*, December 10, 2001.

90. Shrihari Sridhar, Murali K. Mantrala, and Sönke Albers, "Personal Selling Elasticities: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research* 47 (October 2010).

91. Adapted from Robert N. McMurry, "The Mystique of Super-Salesmanship," *Harvard Business Review*, March–April 1961, p. 114. Also see William C. Moncrief III, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Sales Forces," *Journal of Marketing Research* 23 (August 1986), pp. 261–70.

92. Lawrence G. Friedman and Timothy R. Furey, *The Channel Advantage: Going to Marketing with Multiple Sales Channels* (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1999).

93. Michael Ahearne, Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff, John E. Mathieu, and Son K. Lam, "The Role of Consensus in Sales Team Performance," *Journal of Marketing Research* 47 (June 2010), pp. 458–69.

94. Ashwin W. Joshi, "Salesperson Influence on Product Development: Insights from a Study of Small Manufacturing Organizations," *Journal of Marketing* 74 (January 2010), pp. 94–107; Philip Kotler, Neil Rackham, and Suj Krishnaswamy, "Ending the War between Sales & Marketing," *Harvard Business Review*, July–August 2006, pp. 68–78; Timothy M. Smith, Srinath Gopalakrishna, and Rubikar Chaterjee, "A Three-Stage Model of Integrated Marketing Communications at the Marketing-Sales Interface," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 546–79.

95. Michael Copeland, "Hits and Misses," *Business 2.0,* April 2004, p. 142.

96. "Sales Performance Benchmarks," *Go-to-Market Strategies*, June 5, 2007. For international tax implications in compensation, see Dominique Rouziès, Anne T. Coughlan, Erin Anderson, and Dawn Iacobucci, "Determinants of Pay Levels and Structures in Sales Organizations," *Journal of Marketing* 73 (November 2009), pp. 92–104.

97. Tony Ritigliano and Benson Smith, *Discover Your Sales Strengths* (New York: Random House Business Books, 2004).

98. Sonke Albers, "Sales-Force Management—Compensation, Motivation, Selection, and Training," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 248–66.

99. Nanette Byrnes, "Avon Calling—Lots of New Reps," *BusinessWeek*, June 2, 2003, pp. 53–54.

100. Michael R. W. Bommer, Brian F. O'Neil, and Beheruz N. Sethna, "A Methodology for Optimizing Selling Time of Salespersons," *Journal of Marketing Theory and Practice* (Spring 1994), pp. 61–75. See also, Lissan Joseph, "On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force," *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 62–70.

101. Dartnell Corporation, *30th Sales-Force Compensation Survey* (Chicago: Dartnell Corp., 1999). Other breakdowns show that 12.7 percent is spent in service calls, 16 percent in administrative tasks, 25.1 percent in telephone selling, and 17.4 percent in waiting/traveling. For analysis of this database, see Sanjog Misra, Anne T. Coughlan, and Chakravarthi Narasimhan, "Salesforce Compensation: An Analytical and Empirical Examination of the Agency Theoretic Approach, *Quantitative Marketing and Economics* 3 (March 2005), pp. 5–39.

102. Michael Ahearne, Son K. Lam, John E. Mathieu, and Willy Bolander, "Why Are Some Salespeople Better at Adapting to Organizational Change?" *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 65–79.

103. Willem Verbeke and Richard P. Bagozzi, "Sales-Call Anxiety: Exploring What It Means When Fear Rules a Sales Encounter," *Journal of Marketing* 64 (July 2000), pp. 88–101. See also, Douglas E. Hughes and Michael Ahearne, "Energizing the Reseller's Sales Force: The Power of Brand Identification," *Journal of Marketing* 74 (July 2010), pp. 81–96.

104. Gilbert A. Churchill Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker Jr., Mark W. Johnston, and Greg W. Marshall, *Sales-Force Management*, 9th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009). See also, Eric G. Harris, John C. Mowen, and Tom J. Brown, "Reexamining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction," *Journal of the Academy of Marketing Science* 33 (Winter 2005), pp. 19–35; Manfred Krafft, "An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales-Force Control Systems," *Journal of Marketing* 63 (July 1999), pp. 120–34; Wujin Chu, Eitan Gerstner, and James D. Hess, "Costs and Benefits of Hard Sell," *Journal of Marketing Research* 32 (February 1995), pp. 97–102.

105. Noah Lim, Michael J. Ahearne, and Sung H. Ham, "Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter?" *Journal of Marketing Research* 46 (June 2009), pp. 356–71.

106. Lisa Vaas, "Oracle Teaches Its Sales Force to Play Nice," *eWeek*, July 28, 2004; Lisa Vaas, "Oracle's Sales Force Reorg Finally Bears Fruit," *eWeek*,

December 17, 2003; Ian Mount, "Out of Control," *Business 2.0,* August 2002, pp. 38–44.

107. Philip M. Posdakoff and Scott B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behaviors and Sales-Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research* 31 (August 1994), pp. 351–63. See also, Andrea L. Dixon, Rosann L. Spiro, and Magbul Jamil, "Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions," *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 64–78; Willem Verbeke and Richard P. Bagozzi, "Sales-Call Anxiety: Exploring What It Means When Fear Rules a Sales Encounter," *Journal of Marketing* 64 (July 2000), pp. 88–101.

108. Neil Rackham, *SPIN Selling* (New York: McGraw-Hill, 1988). Also see his *The SPIN Selling Fieldbook* (New York: McGraw-Hill, 1996); James Lardner, "Selling Salesmanship," *Business 2.0,* December 2002–January 2003, p. 66; Sharon Drew Morgen, *Selling with Integrity: Reinventing Sales through Collaboration, Respect, and Serving* (New York: Berkeley Books, 1999); Neil Rackham and John De Vincentis, *Rethinking the Sales Force* (New York: McGraw-Hill, 1996).

109. Some of the following discussion is based on a classic analysis in W. J. E. Crissy, William H. Cunningham, and Isabella C. M. Cunningham, *Selling: The Personal Force in Marketing* (New York: Wiley, 1977), pp. 119–29. For some contemporary perspective and tips, see Jia Lynn Yang, "How to Sell in a Lousy Economy," *Fortune*, September 29, 2008, pp. 101–6 and Jessi Hempel, "IBM's All-Star Salesman," *Fortune*, September 29, 2008, pp. 110–19.

110. Stephanie Clifford, "Putting the Performance in Sales Performance," *Inc.*, February 2007, pp. 87–95.

111. Joel E. Urbany, "Justifying Profitable Pricing," *Journal of Product & Brand Management* 10 (2001), pp.141–59.

112. Jia Lynn Yang, "How Can I Keep My Sales Team Productive in a Recession?" *Fortune*, March 2, 2009, p. 22.

113. V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, and Werner Reinartz, "Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign," *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 50–68; George R. Franke and Jeong-Eun Park, "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 693–702; Richard G. McFarland, Goutam N. Challagalla, and Tasadduq A. Shervani, "Influence Tactics for Effective Adaptive Selling," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 103–17.

第20章

1. Brad Stone, "Nintendo Wii to Add Netflix Service for Streaming Video," *New York Times*, January 13, 2010; Eric A. Taub, "Will Nothing Slow Wii?" *New York Times Bits Blog*, October 17, 2008; John Gaudiosi, "How the Wii Is Creaming the Competition," *Business 2.0*, April 25, 2007; Martin Fackler, "Putting the We Back in Wii," *New York Times*, June 8, 2007.

2. For some scholarly reviews, see Ely Dahan and John R. Hauser, "Product Development: Managing a Dispersed Process," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 179–222; Dipak Jain, "Managing New-Product Development for Strategic Competitive Advantage," Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing*, (New York: Wiley, 2001), pp. 130–48; Jerry Wind and Vijay Mahajan, "Issues and Opportunities in New-Product Development: An Introduction to the Special Issue," *Journal of Marketing Research* 34 (February 1997), pp. 1–12. For an overview of different industry approaches, see Frank T. Rothaermel and Andrew M. Hess, "Innovation Strategies Combined," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2010), pp. 13–15.

3. Scott Sanderude, "Growth from Harvesting the Sky: The $200 Million Challenge," talk at Marketing Science Institute Conference: New Frontiers for Growth, Boston, MA, April 2005.

4. Stephen J. Carson, "When to Give Up Control of Outsourced New-Product Development," *Journal of Marketing* 71 (January 2007), pp. 49–66.

5. Elaine Wong, "P&G's '09 Success Hinged on Value, Affordable Luxury," *Brandweek*, March 22, 2010, p. 8.

6. For some academic discussion of the effects of new-product introductions on markets, see Harald J. Van Heerde, Carl F. Mela, and Puneet Manchanda, "The Dynamic Effect of Innovation on Market Structure," *Journal of Marketing Research* 41 (May 2004), pp. 166–83; and for a contrast with radically different new products, see Khaled Aboulnasr, Om Narasimhan, Edward Blair, and Rajesh Chandy, "Competitive Response to Radical Product Innovations," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 94–110.

7. "Enabling Multifaceted Innovation," *IBM Global Business Services*, www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6310-executive-brief-enabling-multifaceted.pdf, 2006.

8. Shuba Srinivasan, Koen Pauwels, Jorge Silva-Risso, and Dominique M. Hanssens, "Product Innovations, Advertising and Stock Returns," *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 24–43; Alina B. Sorescu and Jelena Spanjol, "Innovation's Effect on Firm Value and Risk: Insights from Consumer Packaged Goods," *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 114–32; Sungwook Min, Manohar U. Kalwani, and William T. Robinson, "Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New versus Incrementally New Product-Markets," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 15–33; C. Page Moreau, Arthur B. Markman, and Donald R. Lehmann, "'What Is It?' Category Flexibility and Consumers' Response to Really New Products," *Journal of Consumer Research* 27 (March 2001), pp. 489–98.

9. Stefan Wuyts, Shantanu Dutta, and Stefan Stremersch, "Portfolios of Interfirm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability," *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 88–100; Aric Rindfleisch and Christine Moorman, "The Acquisition and Utilization of Information in New-Product Alliance: A Strength-of-Ties Perspective," *Journal of Marketing* 65 (April 2001), pp. 1–18. See also, Raghunath Singh Rao, Rajesh K. Chandy, and Jaideep C. Prabhu, "The Fruits of Legitimacy: Why Some New Ventures Gain More from Innovation Than Others," *Journal of Marketing* 72 (July 2008), pp. 58–75.

10. Gerard J. Tellis, Jaideep C. Prabhu, and Rajesh K. Chandy, "Radical Innovation across Nations: The Preeminence of Corporate Culture," *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 3–23.

11. Steve Hoeffler, "Measuring Preferences for Really New Products," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 406–20; Glen Urban, Bruce Weinberg, and John R. Hauser, "Premarket Forecasting of Really New Products," *Journal of Marketing* 60 (January 1996), pp. 47–60.

12. Andy Grove, "Think Disruptive," *Condé Nast Portfolio*, December 2007, pp. 170–75; Ashish Sood and Gerard J. Tellis, "Technological Evolution and Radical Innovation," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 152–68.

13. For more discussion, see Jakki Mohr, *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005).

14. Carol Matlack, "How Danone Turns Bacteria into Bucks," *BusinessWeek*, November 15, 2007, pp. 76–77; Jack Ewing, "The Bimmer, Plugged In," *BusinessWeek*, March 23 and 30, 2009, p. 78; Beth Kowitt, "Blackboard Rules the Schools," *Fortune*, November 9, 2009, p. 28.

15. Steve Hamm, "Speed Demons," *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 69–76.

16. Christina Passariello, "Brand New Bag: Louis Vuitton Tries Modern Methods on Factory Lines," *Wall Street Journal*, October 9, 2006.

17. Gary Hamel, "W. L. Gore: Lessons from a Management Revolutionary," *Wall Street Journal*, March 18, 2010; "The World's Most Innovative Companies," *Fast Company*, March 2009; Brad Weiners, "Gore-Tex Tackles the Great Indoors," *Business 2.0*, April 2004, p. 32; Ann Harrington, "Who's Afraid of a New Product," *Fortune*, November 10, 2003, pp. 189–92.

18. Tim Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation* (New York: HarperCollins, 2009).

19. Clayton M. Christensen, *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns* (New York: McGraw-Hill, 2008); Clayton M. Christensen, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (Boston: Harvard University Press, 2003); Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard University Press, 1997).

20. Ely Dahan and John R. Hauser, "Product Development: Managing a Dispersed Process," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 179–222.

21. Robert G. Cooper and Elko J. Kleinschmidt, *New Products: The Key Factors in Success* (Chicago: American Marketing Association, 1990).

22. Ibid., pp. 35–38.

23. Susumu Ogama and Frank T. Piller, "Reducing the Risks of New-Product Development," *MIT Sloan Management Review* 47 (Winter 2006), pp. 65–71; A.C. Nielsen, "New-Product Introduction—Successful Innovation/Failure: Fragile Boundary," A.C. Nielsen BASES and Ernst & Young Global Client Consulting, June 24, 1999; Deloitte and Touche, "Vision in Manufacturing Study," Deloitte Consulting and Kenan-Flagler Business School, March 6, 1998.

24. For more discussion, see Dipak Jain, "Managing New-Product Development for Strategic Competitive Advantage," Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (New York: Wiley, 2001).

25. Steve Hamm, "Speed Demons," *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 69–76.

26. Tom McNichol, "A Start-Up's Best Friend? Failure," *Business 2.0*, March 2007, pp. 39–41.

27. Thomas N. Burton, "By Learning from Failures Lilly Keeps Drug Pipelines Full," *Wall Street Journal*, April 21, 2004.

28. Amy Barrett, "J&J: Reinventing How It Invents," *BusinessWeek*, April 17, 2006, pp. 60–61.

29. Virginia Gardiner, "Dyson Airblade," *Dwell*, March 10, 2010; Reena Jana, "Dyson's Air Multiplier: Flaw as Function," *Bloomberg BusinessWeek*, October 12, 2009; Chuck Salter, "Failure Doesn't Suck," *Fast Company*, May 2007, p. 44.

30. Vijay Govindrajan and Chris Trimble, "Stop the Innovation Wars," *Harvard Business Review*, July–August 2010, pp. 76–83; Doug Ayers, Robert Dahlstrom, and Steven J. Skinner, "An Exploratory Investigation of Organizational Antecedents to New-Product Success," *Journal of Marketing Research* 34 (February 1997), pp. 107–16; David S. Hopkins, *Options in New-Product Organization* (New York: Conference Board, 1974).

31. Brian Hindo, "Rewiring Westinghouse," *BusinessWeek*, May 19, 2008, pp. 48–49.

32. Danielle Sacks, Chuck Salter, Alan Deutschman, and Scott Kirsner, "Innovation Scouts," *Fast Company*, May 2007, p. 90; "Ongoing Innovation: Tom Malloy on Sustaining the Relevance and Impact of Adobe's Advanced Technology Labs," *Knowledge@Wharton*, March 21, 2007; Shantanu Narayen, "Connecting the Dots Isn't Enough," *New York Times*, July 18, 2009.

33. Lisa C. Troy, Tanat Hirunyawipada, and Audhesh K. Paswan, "Cross-Functional Integration and New Product Success: An Empirical Investigation of the Findings," *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 132–46; Rajesh Sethi, Daniel C. Smith, and C.

Whan Park, "Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 73–85.

34. Robert G. Cooper, *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch* (New York: Perseus Publishing, 2001); See also, Robert G. Cooper, "Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products," *Business Horizons*, May–June 1990, pp. 44–54; Robert G. Cooper, "The NewProd System: The Industry Experience," *Journal of Product Innovation Management* 9 (June 1992), pp. 113–27.

35. Robert G. Cooper, *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products* (New York: Perseus Books, 1998).

36. Rajesh Sethi and Zafar Iqbal, "Stage-Gate Controls, Learning Failure, and Adverse Effect on Novel New Products," *Journal of Marketing* 72 (January 2008), pp. 118–34.

37. Ely Dahan and John R. Hauser, "Product Development: Managing a Dispersed Process," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 179–222.

38. Another alternative approach to the funnel process advocates "rocketing." See, David Nichols, *Return on Ideas* (West Sussex, England: Wiley, 2007).

39. Michael Zedalis, "Deploying Stage-Gate on a Global Scale—Critical Elements That Drive Performance" and Charles Gagnon, "Driving Value Creation with the Right Portfolio Mix," talks given at Stage-Gate Leadership Summit 2007.

40. John Hauser, Gerard J. Tellis, and Abbie Griffin, "Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science," *Marketing Science* 25 (November–December 2006), pp. 687–717.

41. Byron Acohido, "Microsoft Cultures Creativity in Unique Lab," *USA Today*, July 11, 2007; Erich Joachimsthaler, *Hidden in Plain Sight: How to Find and Execute Your Company's Next Big Growth Strategy* (Boston: Harvard Business School Press, 2007); Subin Im and John P. Workman Jr., "Market Orientation, Creativity, and New-Product Performance in High-Technology Firms," *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 114–32.

42. Erich Joachimsthaler, *Hidden in Plain Sight: How to Find and Execute Your Company's Next Big Growth Strategy* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2007).

43. Henry Chesbrough, *Open Business Models: How to Thrive in the New-Innovation Landscape* (Boston: Harvard University Press, 2006); Eric Von Hippel, *Democratizing Innovation* (Cambridge, MA: MIT Press, 2005); Burt Helm, "Inside a White-Hot Idea Factory," *BusinessWeek*, January 15, 2005, pp. 72–73; C.K. Prahalad and Venkat Ramaswamy, *The Future of Competition: Cocreating Unique Value with Customers* (Boston: Harvard University Press, 2004); Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Boston: Harvard University Press, 2003).

44. Bruce Horovitz, "Marketers Zooming in on Your Daily Routines," *USA Today*, April 30, 2007; Ashwin W. Joshi and Sanjay Sharma, "Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New-Product Performance," *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 47–59.

45. Abbie J. Griffin and John Hauser, "The Voice of the Customer," *Marketing Science* 12 (Winter 1993), pp. 1–27.

46. Miho Inada, "Tokyo Café Targets Trend Makers," *Wall Street Journal*, August 24, 2008.

47. Peter C. Honebein and Roy F. Cammarano, "Customers at Work," *Marketing Management* 15 (January–February 2006), pp. 26–31; Peter C. Honebein and Roy F. Cammarano, *Creating Do-It-Yourself Customers: How Great Customer Experiences Build Great Companies* (Mason, OH: Texere Southwestern Educational Publishing, 2005).

48. Jeff Howe, *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business* (New York, Crown Business, 2008).

49. Guido Jouret, "Inside Cisco's Search for the Next Big Idea," *Harvard Business Review*, September 2009, pp. 43–45; Anya Kamentz, "The Power of the Prize," *Fast Company*, May 2008, pp. 43–45; Cisco, www.cisco.com/web/solutions/iprize/index.html.

50. Patricia Seybold, *Outside Innovation: How Your Customers Will Codesign Your Company's Future* (New York: Collins, 2006).

51. Helena Yli-Renko and Ramkumar Janakiraman, "How Customer Portfolio Affects New Product Development in Technology-Based Firms, *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 131–48; Donna L. Hoffman, Praveen K. Kopalle, and Thomas P. Novak, "The 'Right' Consumers for Better Concepts: Identifying and Using Consumers High in Emergent Nature to Further Develop New Product Concepts," *Journal of Marketing Research* 47 (October 2010), in press.

52. Pioneering work in this area is represented by Eric von Hippel, "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts," *Management Science* 32 (July 1986), pp. 791–805. Also see Eric von Hippel, *The Sources of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1988); Eric von Hippel, *Democratizing Innovation* (Cambridge, MA: MIT Press, 2005); and Pamela D. Morrison, John H. Roberts and David F. Midgley, "The Nature of Lead Users and Measurement of Leading Edge Status," *Research Policy* 33 (2004), pp. 351–62.

53. John W. Heinke Jr. and Chun Zhang, "Increasing Supplier-Driven Innovation," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2010), pp. 41–46; Eric (Er) Fang, "Customer Participation and the Trade-Off Between New Product Innovativeness and Speed to Market," *Journal of Marketing* 72 (July 2008), pp. 90–104. Note that this research also shows that customer involvement can also slow the development process if a high level of interaction and coordination is required across stages.

54. Kevin Zheng Zhou, Chi Kin (Bennett) Yim, and David K. Tse, "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough

Innovations," *Journal of Marketing* 69 (April 2005), pp. 42–60; Michael Treacy, "Ignore the Consumer," *Advertising Age Point* (September 2005), pp. 15–19.

55. Sharon Machlis, "Innovation and the 20% Solution," *Computerworld*, February 2, 2009.

56. "The World's Fifty Most Innovative Companies," Special Report, *BusinessWeek*, May 9, 2007.

57. Darren W. Dahl and Page Moreau, "The Influence and Value of Analogical Thinking during New-Product Ideation," *Journal of Marketing Research* 39 (February 2002), pp. 47–60; Michael Michalko, *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998); James M. Higgins, *101 Creative Problem-Solving Techniques* (New York: New Management, 1994).

58. Philip Kotler and Fernando Trias de Bes, *Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas* (New York: Wiley, 2003).

59. NBC Research, "Friends," *Program Test Report*, May 27, 1994; and NBC's Failing Grade for "Friends," *The Smoking Gun*. May 10, 2004, www.smokinggun.com.

60. Olivier Toubia and Laurent Florès, "Adaptive Idea Screening Using Consumers," *Marketing Science* 26 (May–June 2007), pp. 342–60; Melanie Wells, "Have It Your Way," *Forbes*, February 14, 2005.

61. David L. Alexander, John G. Lynch Jr., and Qing Wang, "As Time Goes By: Do Cold Feet Follow Warm Intentions for Really New Versus Incrementally New Products," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 307–19; Steve Hoeffler, "Measuring Preferences for Really New Products," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 406–20.

62. Min Zhao, Steve Hoeffler, and Darren W. Dahl, "The Role of Imagination-Focused Visualization on New Product Evaluation," *Journal of Marketing Research* 46 (February 2009), pp. 46–55; Raquel Castano, Mita Sujan, Manish Kacker, Harish Sujan, "Managing Customer Uncertainty in the Adoption of New Products: Temporal Distance and Mental Stimulation," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 320–36; Dahl and Moreau, "The Influence and Value of Analogical Thinking during New-Product Ideation," *Journal of Marketing Research* 39; Michelle L. Roehm and Brian Sternthal, "The Moderating Effect of Knowledge and Resources on the Persuasive Impact of Analogies," *Journal of Consumer Research* 28 (September 2001), pp. 257–72; Darren W. Dahl, Amitava Chattopadhyay, and Gerald J. Gorn, "The Use of Visual Mental Imagery in New-Product Design," *Journal of Marketing Research* 36 (February 1999), pp. 18–28.

63. Steve Hamm, "Speed Demons," *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 69–76.

64. Jon Fortt, "Heavy Duty Computing," *Fortune*, March 2, 2009, pp. 34–36.

65. For additional information, also see David Bakken and Curtis L. Frazier, "Conjoint Analysis: Understanding Consumer Decision Making," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *The Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2006); Vithala R. Rao and John R. Hauser, "Conjoint Analysis, Related Modeling, and Application," Yoram Wind and Paul E. Green, eds., *Market Research and Modeling: Progress and Prospects: A Tribute to Paul Green* (New York: Springer, 2004), pp. 141–68; Jordan J. Louviere, David A. Hensher, and Joffre D. Swait, *Stated Choice Models: Analysis and Applications* (New York: Cambridge University Press, 2000); Paul E. Green and V. Srinivasan, "Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice," *Journal of Marketing* 54 (October 1990), pp. 3–19; *Sawtooth Software*. For another approach, see Young-Hoon Park, Min Ding and Vithala R. Rao, "Eliciting Preference for Complex Products: A Web-Based Upgrading Method," *Journal of Marketing Research* 45 (October 2008), pp. 562–74.

66. Jerry Wind, Paul Green, Douglas Shifflet, and Marsha Scarbrough, "Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility with Consumer-Based Marketing Models," *Interfaces* 19 (January–February 1989), pp. 25–47; For another interesting application, see Paul E. Green, Abba M. Krieger, and Terry Vavra, "Evaluating EZ-Pass: Using Conjoint Analysis to Assess Consumer Response to a New Tollway Technology," *Marketing Research* (Summer 1999), pp. 5–16.

67. The full-profile example was taken from Paul E. Green and Yoram Wind, "New Ways to Measure Consumers' Judgments," *Harvard Business Review*, July–August 1975, pp. 107–17.

68. Peter N. Golder and Gerald J. Tellis, "Will It Ever Fly? Modeling the Takeoff of Really New Consumer Durables," *Marketing Science* 16 (Summer 1997), pp. 256–70; Glen L. Urban, Bruce D. Weinberg, and John R. Hauser, "Premarket Forecasting of Really New Products," *Journal of Marketing* 60 (January 1996), pp. 47–60; Robert Blattberg and John Golany, "Tracker: An Early Test-Market Forecasting and Diagnostic Model for New-Product Planning," *Journal of Marketing Research* 15 (May 1978), pp. 192–202.

69. Roger A. Kerin, Michael G. Harvey, and James T. Rothe, "Cannibalism and New-Product Development," *Business Horizons*, October 1978, pp. 25–31.

70. The present value (V) of a future sum (I) to be received t years from today and discounted at the interest rate (r) is given by $V = I_t/(1 + r)t$. Thus \$4,716,000/$(1.15)^5$ = \$2,345,000.

71. John Hauser, "House of Quality," *Harvard Business Review*, May–June 1988, pp. 63–73; Customer-driven engineering is also called "quality function deployment." See also, Lawrence R. Guinta and Nancy C. Praizler, *The QFD Book: The Team Approach to Solving Problems and Satisfying Customers through Quality Function Deployment* (New York: AMACOM, 1993); and V. Srinivasan, William S. Lovejoy, and David Beach, "Integrated Product Design for Marketability and Manufacturing," *Journal of Marketing Research* 34 (February 1997), pp. 154–63.

72. Tom Peters, *The Circle of Innovation* (New York: Vintage, 1999), p. 96. For more general discussion, see

also, Sethi, "New Product Quality and Product Development Teams," *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 1–14; Moorman and Miner, "The Convergence of Planning and Execution Improvisation in New-Product Development," pp. 1–20; MacChavan and Graver, "From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge," pp. 1–12.

73. Kevin J. Clancy, Peter C. Krieg, and Marianne McGarry Wolf, *Marketing New Products Successfully: Using Simulated Test Marketing Methodology* (New York: Lexington Books, 2005); Glen L. Urban, John R. Hauser, and Roberta A. Chicos, "Information Acceleration: Validation and Lessons from the Field," *Journal of Marketing Research* 34 (February 1997), pp. 143–53; V. Mahajan and Jerry Wind, "New Product Models: Practice, Shortcomings, and Desired Improvements," *Journal of Product Innovation Management* 9 (June 1992), pp. 129–39.

74. Eyal Biyalogorsky, William Boulding, and Richard Staelin, "Stuck in the Past: Why Managers Persist with New-Product Failures," *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 108–21.

75. Rajesh Chandy, Brigette Hopstaken, Om Narasimhan, and Jaideep Prabhu, "From Invention to Innovation: Conversion Ability in Product Development," *Journal of Marketing Research* 43 (August 2006), pp. 494–508.

76. Remco Prins and Peter C. Verhoef, "Marketing Communication Drivers of Adoption Timing of a New E-Service among Existing Customers," *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 169–83.

77. For further discussion, see Feryal Erhun, Paulo Conçalves, and Jay Hopman, "The Art of Managing New Product Transitions," *MIT Sloan Management Review* 48 (Spring 2007), pp. 73–80; Yuhong Wu, Sridhar Balasubramanian, and Vijay Mahajan, "When Is a Preannounced New Product Likely to Be Delayed?" *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 101–13; Raji Srinivasan, Gary L. Lilien, and Arvind Rangaswamy, "First in First out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 41–58; Barry L. Bayus, Sanjay Jain, and Ambar Rao, "Truth or Gonsequences: An Analysis of Truth or Vaporware and New-Product Announcements," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 3–13; Thomas S. Robertson, Jehoshua Eliashberg, and Talia Rymon, "New-Product Announcement Signals and Incumbent Reactions," *Journal of Marketing* 59 (July 1995), pp. 1–15; Frank H. Alpert and Michael A. Kamins, "Pioneer Brand Advantages and Consumer Behavior: A Conceptual Framework and Propositional Inventory," *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (Summer 1994), pp. 244–336; Robert J. Thomas, "Timing: The Key to Market Entry," *Journal of Consumer Marketing* 2 (Summer 1985), pp. 77–87.

78. Yvonne van Everdingen, Dennis Folk, and Stefan Stremersch, "Modeling Global Spillover in New Product Takeoff," *Journal of Marketing Research* 46 (October 2009), pp. 637–52; Katrijn Gielens and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Drivers of Consumer Acceptance of New Packaged Goods: An Investigation across Products and Countries," *International Journal of Research in Marketing* 24 (June 2007), pp. 97–111; Marc Fischer, Venkatesh Shankar, and Michael Clement, "Can a Late Mover Use International Market Entry Strategy to Challenge the Pioneer?" Marketing Science Institute Working Paper 05-118, Cambridge, MA; Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamukthi, "Late Mover Advantages: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998), pp. 54–70.

79. Philip Kotler and Gerald Zaltman, "Targeting Prospects for a New Product," *Journal of Advertising Research* (February 1976), pp. 7–20.

80. Mark Leslie and Charles A. Holloway, "The Sales Learning Curve," *Harvard Business Review*, July–August 2006, pp. 114–23.

81. For details, see Keith G. Lockyer, *Critical Path Analysis and Other Project Network Techniques* (London: Pitman, 1984); see also; Arvind Rangaswamy and Gary L. Lilien, "Software Tools for New-Product Development," *Journal of Marketing Research* 34 (February 1997), pp. 177–84.

82. The following discussion leans heavily on Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1962). Also see his third edition, published in 1983.

83. C. Page Moreau, Donald R. Lehmann, and Arthur B. Markman, "Entrenched Knowledge Structures and Consumer Response to New Products," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 14–29.

84. John T. Gourville, "Eager Sellers & Stony Buyers," *Harvard Business Review*, June 2006, pp. 99–106.

85. Chuan-Fong Shih and Alladi Venkatesh, "Beyond Adoption: Development and Application of a Use-Diffusion Model," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 59–72.

86. Michal Herzenstein, Steven S. Posavac, and J. Joško Brakuz, "Adoption of New and Really New Products: The Effects of Self-Regulation Systems and Risk Salience," *Journal of Marketing Research* 44 (May 2007), pp. 251–60; Christophe Van den Bulte and Yogesh V. Joshi, "New-Product Diffusion with Influentials and Imitators," *Marketing Science* 26 (May–June 2007), pp 400–21; Steve Hoeffler, "Measuring Preferences for Really New Products," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 406–20.

87. Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1962), p. 192; Geoffrey A. Moore, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers* (New York: HarperBusiness, 1999); For an interesting application with services, see Barak Libai, Eitan Muller, and Renana Peres, "The Diffusion of Services," *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 163–75.

88. A. Parasuraman and Charles L. Colby, *Techno-Ready Marketing* (New York: Free Press, 2001); Jakki Mohr, *Marketing of High-Technology Products and Innovations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).

89. Jordan Robertson, "How Nike Got Street Cred," *Business 2.0,* May 2004, pp. 43–46.

90. Cliff Edwards, "Will Souping Up TiVo Save It?" *BusinessWeek,* May 17, 2004, pp. 63–64; Cliff Edwards, "Is TiVo's Signal Still Fading?" *BusinessWeek,* September 10, 2001, pp. 72–74.

91. Fareena Sultan, John U. Farley, and Donald R. Lehman, "Reflection on 'A Meta-Analysis of Applications of Diffusion Models,'" *Journal of Marketing Research* 33 (May 1996), pp. 247–49; Vijay Mahajan, Eitan Muller, and Frank M. Bass, "Diffusion of New Products: Empirical Generalizations and Managerial Uses," *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. G79–G89; Minhi Hahn, Sehoon Park, and Andris A. Zoltners, "Analysis of New-Product Diffusion Using a Four-Segment Trial-Repeat Model," *Marketing Science* 13 (Summer 1994), pp. 224–47; Hubert Gatignon and Thomas S. Robertson, "A Propositional Inventory for New Diffusion Research," *Journal of Consumer Research* 11 (March 1985), pp. 849–67.

第21章

1. Mehul Srivastava, "What the Nano Means to India," *BusinessWeek*, May 11, 2009, pp. 60–61; Steve Hamm, "IBM vs. Tata: Which Is More American?" *BusinessWeek*, May 5, 2008, p. 28; Manjeet Kirpalani, "Tata: The Master of The Gentle Approach," *BusinessWeek*, February 25, 2008, pp. 64–66; Kevin Maney, "Model T(ata)," *Condé Nast Portfolio*, February 2008, pp. 35–36; David Welch and Nandini Lakshman, "My Other Car Is a Tata," *BusinessWeek*, January 14, 2008, pp. 33–34; Robyn Meredith, "The Next People's Car," *Forbes*, April 16, 2007, pp. 70–74; Pete Engardo, "The Last Rajah," *BusinessWeek*, August 13, 2007, pp. 46–51.

2. Michael Elliott, "The New Global Opportunity, *Fortune*, July 5, 2010, pp. 96–102.

3. Alex Taylor III, "The New Motor City," *Fortune*, October 27, 2008, pp. 166–172.

4. David Kiley, "Baseball, Apple Pie . . . and Mihindra?" *BusinessWeek*, November 5, 2007, pp. 61–63.

5. Michael Arndt, "Invasion of the Guatemalan Chicken," *Bloomberg BusinessWeek*, March 22 and 29, 2010, pp. 72–73.

6. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), p. 275.

7. Alex Taylor III, "Hyundai Smokes the Competition," *Fortune*, January 18, 2010, pp. 62–71; Moon Ihlwan and David Kiley, "Hyundai Gains with Marketing Blitz, *BusinessWeek*, September 17, 2009; Moon Ihlwan and David Kiley," "Hyundai Floors It in the U.S.," *BusinessWeek*, February 27, 2009, pp. 30–31.

8. Charles P. Wallace, "Charge!" *Fortune*, September 28, 1998, pp. 189–96; World Trade Organization, www.wto.org.

9. For a comprehensive treatment, see Philip R. Cateora, Mary C. Gilly, and John L. Graham, *International Marketing* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009).

10. "US Export Fact Sheet," *International Trade Administration,* http:// trade.gov/press/press_releases/2009/export-factsheet_021109.pdf.

11. Jan Johanson and Finn Wiedersheim-Paul, "The Internationalization of the Firm," *Journal of Management Studies* 12 (October 1975), pp. 305–22.

12. Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing,* 9th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Cengage Learning, 2010).

13. For a thorough review of academic research on global marketing, see Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 457–83. Also see Johny K. Johansson, *Global Marketing,* 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 2009). For some global marketing research issues, see C. Samuel Craig and Susan P. Douglas, *International Marketing Research,* 3rd ed. (Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2005).

14. Marc Gunther, "The World's New Economic Landscape," *Fortune*, July 26, 2010, pp. 105–106.

15. According to the *CIA World Factbook* (www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/ index.html), there are 34 developed countries: Andorra, Australia, Austria, Belgium, Bermuda, Canada, Denmark, Faroe Islands, Finland, France, Germany, Greece, Holy See, Iceland, Ireland, Israel, Italy, Japan, Liechtenstein, Luxembourg, Malta, Monaco, Netherlands, New Zealand, Norway, Portugal, San Marino, South Africa, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, United Kingdom, and United States. They note that DCs are similar to the new International Monetary Fund (IMF) term "*advanced economies*" that adds Hong Kong, South Korea, Singapore, and Taiwan but drops Malta, Mexico, South Africa, and Turkey.

16. Satish Shankar, Charles Ormiston, Nicolas Bloch, Robert Schaus, and Vijay Vishwanath, "How to Win in Emerging Markets," *MIT Sloan Management Review* (April 2008).

17. "Kraft Revamps Developing Markets after Cadbury," *Reuters*, June 30, 2010; Ned Douthat, "Tupperware Seals Up Growth in Emerging Markets," *Forbes*, www.forbes.com, April 21, 2010.

18. Tom Mulier and Shin Pei, "Nestle's $28.1 Billion Payday Gives Google-Size Cash," *Bloomberg BusinessWeek*, June 30, 2010.

19. "World Population to Exceed 9 Billion by 2050," press release, *United Nations*, www.un.org, March 11, 2009; "2008 World Population Data Sheet," *Population Reference Bureau*, www.pbr.org.

20. Adapted from Vijay Mahajan, Marcos V. Pratini De Moraes, and Jerry Wind, "The Invisible Global Market," *Marketing Management* (Winter 2000), pp. 31–35. See also, Joseph Johnson and Gerard J. Tellis, "Drivers of Success for Market Entry into China and India," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 1–13; Tarun Khanna and Krishna G. Palepu, "Emerging Giants: Building

World-Class Companies in Developing Countries," *Harvard Business Review*, October 2006, pp. 60–69.

21. C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005); Niraj Dawar and Amitava Chattopadhyay, "Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets," *Long Range Planning* 35 (October 2002).

22. Bart J. Bronnenberg, Jean-Pierre Dubé, and Sanjay Dhar, "Consumer Packaged Goods in the United States: National Brands, Local Branding," *Journal of Marketing Research* 44 (February 2007), pp. 4–13; Bart J. Bronnenberg, Jean-Pierre Dubé, and Sanjay Dhar, "National Brands, Local Branding: Conclusions and Future Research Opportunities," *Journal of Marketing Research* 44 (February 2007), pp. 26–28; Bart J. Bronnenberg, Sanjay K. Dhar, and Jean-Pierre Dubé, "Brand History, Geography, and the Persistence of CPG Brand Shares," *Journal of Political Economy* 117 (February 2009), pp. 87–115.

23. David Michael and Arindam Bhattacharya, "The BCG 50 Local Dynamos: How Dynamic RDE-Based Companies Are Mastering Their Home Markets—and What MNCs Need to Learn from Them," Boston Consulting Group, *BCG Report*, March 2008; "The Stay-at-Home Giants," *Economist*, March 15, 2008, p. 78; "In Emerging Markets 'Local Dynamos' Are Challenging Big Multinationals," *Manufacturing & Technology News*, April 17, 2008.

24. Manjeet Kripalani, "Finally, Coke Gets It Right," *BusinessWeek*, February 10, 2003, p. 47; Manjeet Kripalani, "Battling for Pennies in India's Villages," *BusinessWeek*, June 10, 2002, p. 22.

25. Carlos Niezen and Julio Rodriguez, "Distribution Lessons from Mom and Pop," *Harvard Business Review*, April 2008; "Sweet Surrender: Can Kraft's Cadbury Acquisition Help It Tap the Indian Market?" *Knowledge@Wharton*, February 25, 2010.

26. Clayton M. Christensen, Stephen Wunker, and Hari Nair, "Innovation vs. Poverty," *Forbes*, October 13, 2008.

27. Ellen Byron, "P&G's Global Target: Shelves of Tiny Stores," *Wall Street Journal*, July 16, 2007; "Not So Fizzy," *Economist*, February 23, 2002, pp. 66–67; Rajeev Batra, Venkatram Ramaswamy, Dana L. Alden, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and S. Ramachander, "Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries," *Journal of Consumer Psychology* 9 (2000), pp. 83–95.

28. Bruce Einhorn, "Grudge Match in China," *BusinessWeek*, April 2, 2007, pp. 42–43; Russell Flannery, "Watch Your Back," *Forbes*, April 23, 2007, pp. 104–5; Steve Hamm and Dexter Roberts, "China's First Global Capitalist," *BusinessWeek*, December 11, 2006, pp. 52–57; "The Fast and the Furious," *Economist*, November 25, 2006, pp. 63–64.

29. Jenny Mero, "John Deere's Farm Team," *Fortune*, April 14, 2008, pp. 119–24.

30. Peter J. Williamson and Ming Zeng, "Value for Money Strategies for Recessionary Times," *Harvard Business Review*, March 2009, pp. 66–74; Vikram Skula, "Business Basics at the Base of the Pyramid," *Harvard Business Review*, June 2008, pp. 53–57.

31. Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 457–83.

32. Jennifer Cirillo, "Western Europe Is Buzzing," *Beverage World*, June 2010, pp. 22–24.

33. Bernard Condon, "Babble Rouser," *Forbes*, August 11, 2008, pp. 72–77.

34. Bechtel, www.bechtel.com/overview.html; Jack Ewing, "Bechtel Drives a Highway through the Heart of Transylvania," *BusinessWeek*, January 7, 2008.

35. For an academic review, see Leonidas C. Leonidou, Constantine S. Katsikeas, and Nigel F. Piercy, "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions," *Journal of International Marketing* 6 (Summer 1998), pp. 74–102.

36. Karen Cho, "KFC China's Recipe for Success," *Forbes India*, October 28, 2009; "Brands annual report 2009," *Yum!* www.yum.com/annualreport/pdf/2009AnnualReport. pdf; Michael Arndt and Dexter Roberts, "A Finger-Lickin' Good Time in China," *BusinessWeek*, October 30, 2006, p. 50; "Cola down Mexico Way," *Economist*, October 11, 2003, pp. 69–70.

37. Claudia H. Deutsch, "The Venturesome Giant," *New York Times*, October 5, 2007.

38. Vikram Mahidhar, Craig Giffi, and Ajit Kambil with Ryan Alvanos, "Rethinking Emerging Market Strategies," *Deloitte Review*, Issue 4, 2009.

39. "Burgers and Fries a la Francaise," *Economist*, April 17, 2004, pp. 60–61; Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 457–83; Shaoming Zou and S. Tamer Cavusgil, "The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance," *Journal of Marketing* 66 (October 2002), pp. 40–56; "What Makes a Company Great?" *Fortune*, October 26, 1998, pp. 218–26; Bernard Wysocki Jr., "The Global Mall: In Developing Nations, Many Youths Splurge, Mainly on U.S. Goods," *Wall Street Journal*, June 26,1997; David M. Szymanski, Sundar G. Bharadwaj, and P. Rajan Varadarajan, "Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing* 57 (October 1993), pp.1–17; Theodore Levitt, "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May–June 1983, pp. 92–102.

40. Gail Edmondson, "Skoda Means Quality. Really," *BusinessWeek*, October 1, 2007, p. 46. Some of the more popular jokes from the past: "How do you double the value of aŠkoda? Fill up the gas tank." "What do you call a Skoda with a sunroof? A dumpster." and "Why do you need a rear-window defroster on a Skoda? To keep your hands warm when pushing it."

41. For some research method issues in adapting surveys to different cultures, see Martijn G. de Jong, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Bernard P. Veldkamp, "A Model for the Construction of Country-Specific Yet Internationally Comparable Short-Form Marketing Scales," *Marketing Science* 28 (July–August 2009), pp. 674–89.

42. Nigel Hollis, *The Global Brand* (New York: Palgrave Macmillan, 2008); Nigel Hollis, "Going Global? Better Think Local Instead," *Brandweek*, December 1, 2008, p. 14.

43. "U.S. Soft Drink Consumption on the Decline," *Reuters*, August 24, 2009; *The Economist: Pocket World in Figures* (Profile Books: London, 2009).

44. For some recent examples, see Ana Valenzuela, Barbara Mellers, and Judi Stebel, "Pleasurable Surprises: A Cross-Cultural Study of Consumer Responses to Unexpected Incentives," *Journal of Consumer Research* 36 (February 2010), pp. 792–805; Tuba Üstüner and Douglas B. Holt, "Toward a Theory of Status Consumption in Less Industrialized Countries," *Journal of Consumer Research* 37 (June 2010), pp. 37–56; Praveen K. Kopalle, Donald R. Lehmann, and John U. Farley, "Consumer Expectations and Culture: The Effect of Belief in Karma in India," *Journal of Consumer Research* 37 (August 2010), pp. 251–63.

45. Geert Hofstede, *Culture's Consequences* (Beverley Hills, CA: Sage, 1980).

46. D. A. Aaker and Erich Joachimsthaler, "The Lure of Global Branding," *Harvard Business Review*, 37 (November 1999), pp. 137–44.

47. For some in-depth treatments of branding in Asia in particular, see S. Ramesh Kumar, *Marketing & Branding: The Indian Scenario* (Delhi: Pearson Education, 2007); Martin Roll, *Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands* (New York: Palgrave MacMillan, 2006); Paul Temporal, *Branding in Asia: The Creation, Development, and Management of Asian Brands for the Global Market* (Singapore: John Wiley & Sons, 2001).

48. Michael Arnt, "Knock Knock, It's Your Big Mac," *BusinessWeek*, July 23, 2007, p. 36; Lulu Raghavan, "Lessons from the Maharaja Mac: Five Rules for Entering the Indian Market," *Landor Associates*, www.landor.com, December 2007.

49. Deepa Chandrasekaran and Gerard J. Tellis, "Global Takeoff of New Products: Culture, Wealth, or Vanishing Differences?" *Marketing Science* 27 (September–October 2008), pp. 844–60.

50. Leila Abboud, "Philips Widens Marketing Push in India," *Wall Street Journal*, March 20, 2009.

51. Walter J. Keegan and Mark C. Green, *Global Marketing*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005); Warren J. Keegan, *Global Marketing Management*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).

52. Paulo Prada and Bruce Orwall, "A Certain 'Je Ne Sais Quoi' at Disney's New Park," *Wall Street Journal*, March 12, 2003.

53. Ralf van der Lans, Joseph A. Cote, Catherine A. Cole, Siew Meng Leong, Ale Smidts, Pamela W. Henderson, Christian Bluemelhuber, Paul A. Bottomley, John R. Doyle, Alexander Fedorikhin, Janakiraman Moorthy, B. Ramaseshan, and Bernd H. Schmitt," Cross-National Logo Evaluation Analysis: An Individual-Level Approach," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp. 968–85.

54. F. C. (Frank) Hong, Anthony Pecotich, and Clifford J. Shultz II, "Language Constraints, Product Attributes, and Consumer Perceptions in East and Southeast Asia," *Journal of International Marketing* 10 (June 2002), pp. 29–45.

55. Mark Lasswell, "Lost in Translation," *Business 2.0*, August 2004, pp. 68–70; Richard P. Carpenter and the *Globe* Staff, "What They Meant to Say Was . . .," *Boston Globe*, August 2, 1998.

56. For an interesting distinction based on the concept of global consumer culture positioning, see Dana L. Alden, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Rajeev Batra, "Brand Positioning through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture," *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 75–87.

57. Thomas J. Madden, Kelly Hewett, and Martin S. Roth, "Managing Images in Different Cultures: A Cross-National Study of Color Meanings and Preferences," *Journal of International Marketing* 8 (Winter 2000), pp. 90–107; Zeynep Gürhan-Canli and Durairaj Maheswaran, "Cultural Variations in Country-of-Origin Effects," *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000), pp. 309–17.

58. Geoffrey Fowler, Brian Steinberg, and Aaron O. Patrick, "Globalizing Apple's Ads," *Wall Street Journal*, March 1, 2007; Joan Voight, "Best Campaign of the Year: Apple "Mac vs. PC," *Adweek*, July 17, 2007.

59. See, for example, Haksin Chan, Lisa C. Wan, and Leo Y. M. Shin, "The Contrasting Effects of Culture on Consumer Tolerance: Interpersonal Face and Impersonal Fate," *Journal of Consumer Research* 36 (August 2009), pp. 292–304.

60. Aradhna Krishna and Rohini Ahluwalia, "Language Choice in Advertising to Bilinguals: Asymmetric Effects for Multinationals versus Local Firms," *Journal of Consumer Research* 35 (December 2008), pp. 692–705.

61. Normandy Madden, "Crossing Borders by Building Relationships," *Advertising Age*, October 13, 2008, p. 32.

62. Preeti Khicha, "Building Brands in Rural India," *Brandchannel*, www.brandchannel.com, October 8, 2007.

63. John L. Graham, Alma T. Mintu, and Waymond Rogers, "Explorations of Negotiations Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States," *Management Science* 40 (January 1994), pp. 72–95.

64. Price perceptions may differ too, see Lisa E. Bolton, Hean Tat Keh, and Joseph W. Alba, "How Do Price Fairness Perceptions Differ Across Culture?" *Journal of Marketing Research* 47 (June 2010), pp. 564–76.

65. David Pierson, "Beijing Loves IKEA—But Not for Shopping," *Los Angeles Times*, August 25, 2009; Mei Fong, "IKEA Hits Home in China: The Swedish Design Giant, Unlike Other Retailers, Slashes Prices for the Chinese," *Wall Street Journal*, March 3, 2006, p. B1.

66. Companies often fight back, however, and legally contest the imposition of any duties. After several years, the Chinese government was eventually able to overturn the duties slapped on the off-road tire makers. See "Commerce Finds Unfair Dumping of Off-Road Tires from China," *International Trade Association*, February 6, 2008; "Ministry: China Pleased U.S. Overturned Duties on its Off-Road Tires," *People's Daily*, August 17, 2010.

67. AGMA, "KPMG/AGMA Survey Projects Global 'Global Market' of $58 Billion for Information Technology Manufacturers," *KPMG*, www.kpmg.com, December 11, 2008.

68. David Blanchard, "Just in Time—How to Fix a Leaky Supply Chain," *IndustryWeek*, May 1, 2007.

69. Kersi D. Antia, Mark E. Bergen, Shantanu Dutta, and Robert J. Fisher, "How Does Enforcement Deter Gray Market Incidence?" *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 92–106; Matthew B. Myers and David A. Griffith, "Strategies for Combating Gray Market Activity," *Business Horizons* 42 (November–December 1999), pp. 2–8.

70. Brian Grow, Chi-Chu Tschang, Cliff Edwards, and Brian Burnsed, "Dangerous Fakes," *BusinessWeek*, October 8, 2008; Brian Burnsed, "The Most Counterfeited Products," *Businessweek*, www.businessweek. com, October 8, 2008.

71. "IPR Seizure Statistics," *US Department of Homeland Security*, www.cbp.gov/xp/cgov/trade/priority_trade/ ipr/pubs/seizure/, December 9, 2010.

72. Eric Shine, "Faking Out the Fakers," *BusinessWeek*, June 4, 2007, pp. 76–80.

73. Deborah Kong, "Smart Tech Fights Fakes," *Business 2.0*, March 2007, p. 30.

74. David Arnold, "Seven Rules of International Distribution," *Harvard Business Review*, November–December 2000, pp. 131–37.

75. Ibid.

76. Katrijn Gielens, Linda M. Van De Gucht, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, and Marnik G. Dekimpe, "Dancing with a Giant: The Effect of Wal-Mart's Entry into the United Kingdom on the Performance of European Retailers," *Journal of Marketing Research* 45 (October 2008), pp. 519–34.

77. Noreen O'Leary, "Infiniti Plays Up Japanese Heritage in Global Campaign," *Brandweek*, February 15, 2010, p. 5.

78. "The Shock of Old," *Economist*, July 13, 2002, p. 49.

79. "From Fantasy Worlds to Food," *Economist*, November 11, 2006, p. 73; "A New Sort of Beauty Contest," *Economist*, November 11, 2006, p. 68.

80. Flora Bagenal and John Harlow, "Borat Make Benefit Kazakh Tourist Boom," *Sunday Times*, December 3, 2006; Lisa Minot, "Borat Causes Tourism Boom," *The Sun*, March 5, 2007; "Borat 'Boosted Kazakh Tourism,'" *ABC News*, www.abc.net.au, November 13, 2008.

81. Jim Rendon, "When Nations Need a Little Marketing," *New York Times*, November 23, 2003.

82. Joanna Kakissis, "Vacationers Rethink Greece Amid Debt Crisis," *National Public Radio*, www.npr.org, June 22, 2010; Elena Becatoros, "Greece's Tourism Industry Under Threat," *MSNBC*, www.msnbc.com, June 15, 2010.

83. Zeynep Gurhan-Canli and Durairaj Maheswaran, "Cultural Variations in Country-of-Origin Effects," *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000), pp. 309–17. For some different related issues, see also Lily Dong and Kelly Tian, "The Use of Western Brands in Asserting Chinese National Identity," *Journal of Consumer Research* 36 (October 2009), pp. 504–23; Yinlong Zhang and Adwait Khare, "The Impact of Accessible Identities on the Evaluation of Global versus Local Products," *Journal of Consumer Research* 36 (October 2009), pp. 524–37; Rohit Varman and Russell W. Belk, "Nationalism and Ideology in an Anticonsumption Movement," *Journal of Consumer Research* 36 (December 2009), pp. 686–700.

84. Douglas B. Holt, John A. Quelch, and Earl L. Taylor, "How Global Brands Compete," *Harvard Business Review* 82, September 2004, pp. 68–75; Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Rajeev Batra, and Dana L. Alden, "How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value," *Journal of International Business Studies* 34 (January 2003), pp. 53–65.

85. Gürhan-Canli and Maheswaran "Cultural Variations in Country-of-Origin Effects"; Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 457–83; "Old Wine in New Bottles," *Economist*, February 21, 1998, p. 45; Johny K. Johansson, "Determinants and Effects of the Use of 'Made in' Labels," *International Marketing Review (UK)* 6 (January 1989), pp. 47–58; Warren J. Bilkey and Erik Nes, "Country-of-Origin Effects on Product Evaluations," *Journal of International Business Studies* 13 (Spring–Summer 1982), pp. 89–99.

86. Kimberly Weisul, "Why More Are Buying into 'Buy Local,'" *Bloomberg BusinessWeek*, March 1, 2010, pp. 57–60.

87. Jathon Sapsford and Norihiko Shirouzo, "Mom, Apple Pie and . . . Toyota?" *Wall Street Journal*, May 11, 2006.

88. Kenneth Hein, "Emerging Markets Still Like U.S. Brands," *Brandweek*, April 16, 2007, p. 4.

89. For additional discussion, see "Strengthening Brand America," *The Burghard Group*, www. strengtheningbrandamerica.com, December 9, 2010.

90. Joel Backaler, "Haier: A Chinese Company That Innovates," *China Tracker*, www.forbes.com, June 17, 2010; Zhang Ruimin, "Voices from China," *Forbes*, September 28, 2009.

91. Rajdeep Grewal, Murali Chandrashekaran, and F. Robert Dwyer, "Navigating Local Environments with

Global Strategies: A Contingency Model of Multinational Subsidiary Performance," *Marketing Science* 27 (September–October 2008), pp. 886–902. Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *Managing across Borders* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1989).

92. Moon Ihlwan, "The Foreigners at the Top of LG," *BusinessWeek*, December 22, 2008, pp. 56–57.

93. Jim Murphy, "The Jack's Eye-View on Marketing a Global Brand Locally," talk given at *The Beverage Forum*, New York, NY, May 20, 2009.

94. Betsy McKay, "Coke Hunts for Talent to Re-Establish Its Marketing Might," *Wall Street Journal*, March 6, 2002.

95. David Kiley, "Ghosn Hits the Accelerator," *BusinessWeek*, May 1, 2008.

第22章

1. Mark Borden and Anya Kamentz, "The Prophet CEO," *Fast Company*, September 2008, pp. 126–29; Tara Weiss, "Special Report: Going Green," *Forbes.com*. Forbes.com, July 3, 2007; Matthew Grimm, "Progressive Business," *Brandweek*, November 28, 2005, pp. 16–26; Kate Galbraith, "Timberland's New Footprint: Recycled Tires," *New York Times*, April 3, 2009; Aman Singh, "Timberland's Smoking Ban: Good Corporate Citizenship or Overkill?" *Forbes*, June 3, 2010; Amy Cortese, "Products; Friend of Nature? Let's See Those Shoes," *New York Times*, March 6, 2007; Timberland, www.timberland.com.

2. Christopher Vollmer, *Always On: Advertising, Marketing, and Media in an Era of Consumer Control* (New York: McGraw-Hill, 2008).

3. For additional analysis and discussion, see Philip Kotler, Hermawan Karatajaya, and Iwan Setiawan, *Marketing 3.0: From Products to Consumers to the Human Spirit* (Hoboken, NJ: Wiley, 2010).

4. Devin Leonard, "The New Abnormal," *Bloomberg BusinessWeek*, August 2–August 10, 2010, pp. 50–55; Noreen O'Leary, "CMOs Face New Reality," *Adweek*, August 11, 2010.

5. John Gerzema and Michael D'Antonio, *Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution Is Changing the Way We Buy, Sell, and Live* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010).

6. John A. Quelch and Katherine E. Jocz, *Greater Good: How Good Marketing Makes for Better Democracy* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007).

7. Clay Chandler, "Full Speed Ahead," *Fortune*, February 7, 2005, pp. 78–84; "What You Can Learn from Toyota," *Business 2.0*, January–February 2005, pp. 67–72; Keith Naughton, "Red, White, and Bold," *Newsweek*, April 25, 2005, pp. 34–36.

8. For some thoughtful academic perspectives on marketing strategy and tactics, see *Kellogg on Integrated Marketing*, Dawn Iacobucci and Bobby Calder, eds. (New York: Wiley, 2003); and *Kellogg on Marketing*, Dawn Iacobucci, ed. (New York: Wiley, 2001).

9. For a broad historical treatment of marketing thought, see D. G. Brian Jones and Eric H. Shaw, "A History of Marketing Thought," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65; for more specific issues related to the interface between marketing and sales, see Christian Homburg, Ove Jensen, and Harley Krohmer, "Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy," *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 133–54.

10. Frederick E. Webster Jr., "Expanding Your Network," *Marketing Management* (Fall 2010), pp. 16–23; Frederick E. Webster Jr., Alan J. Malter, and Shankar Ganesan, "Can Marketing Regain Its Seat at the Table?" *Marketing Science Institute Report No. 03-113* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003); Frederick E. Webster Jr., "The Role of Marketing and the Firm," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65.

11. Jan Wieseke, Michael Ahearne, Son K. Lam, and Rolf van Dick, "The Role of Leaders in Internal Marketing," *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 123–45; Hamish Pringle and William Gordon, *Beyond Manners: How to Create the Self-Confident Organisation to Live the Brand* (West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2001); John P. Workman Jr., Christian Homburg, and Kjell Gruner, "Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants," *Journal of Marketing* 62 (July 1998), pp. 21–41.

12. Grant McKracken, *Chief Culture Officer: How to Create a Living Breathing Corporation* (New York: Basic Books, 2009).

13. Todd Guild, "Think Regionally, Act Locally: Four Steps to Reaching the Asian Consumer," *McKinsey Quarterly* 4 (September 2009), pp. 22–30.

14. "State and Country Quick Facts," *U.S. Census Bureau*, http://quickfacts.census.gov/qfd/states/12/12086.html.

15. "Category Management Goes beyond Grocery," *Cannondale Associates White Paper*, www.cannondaleassoc.com, February 13, 2007; Laurie Freeman, "P&G Widens Power Base: Adds Category Managers," *Advertising Age*; Michael J. Zenor, "The Profit Benefits of Category Management," *Journal of Marketing Research* 31 (May 1994), pp. 202–13; Gerry Khermouch, "Brands Overboard," *Brandweek*, August 22, 1994, pp. 25–39; Zachary Schiller, "The Marketing Revolution at Procter & Gamble," *BusinessWeek*, July 25, 1988, pp. 72–76.

16. For some further reading on the origins of category management, see Robert Dewar and Don Shultz, "The Product Manager, an Idea Whose Time Has Gone," *Marketing Communications* (May 1998), pp. 28–35; George S. Low and Ronald A. Fullerton, "Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical Historical Evaluation," *Journal of Marketing Research* 31 (May 1994), pp. 173–90; Michael J. Zanor, "The Profit Benefits of Category Management," *Journal of Marketing Research* 31 (May 1994), pp. 202–13.

17. D. Gail Fleenor, "The Next Space Optimizer," *Progressive Grocer*, March 2009.

18. Larry Selden and Geoffrey Colvin, *Angel Customers & Demon Customers* (New York: Portfolio [Penguin], 2003).
19. For an in-depth discussion of issues around implementing a customer-based organization on which much of this paragraph is based, see George S. Day, "Aligning the Organization with the Market," *MIT Sloan Management Review* 48 (Fall 2006), pp. 41–49.
20. Frederick E. Webster Jr., "The Role of Marketing and the Firm," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65.
21. For research on the prevalence of CMOs, see Pravin Nath and Vijay Mahajan, "Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams," *Journal of Marketing* 72 (January 2008), pp. 65–81. For more discussion on the importance of CMOs, see David A. Aaker, *Spanning Silos: The New CMO Imperative* (Boston: Harvard Business School Press, 2008).
22. For some classic perspectives, see Benson P. Shapiro, "Can Marketing and Manufacturing Coexist?" *Harvard Business Review*, September– October 1977, pp. 104–14. Also see Robert W. Ruekert and Orville C. Walker Jr., "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework with Other Empirical Evidence," *Journal of Marketing* 51 (January 1987), pp. 1–19.
23. For more on creativity, see Pat Fallon and Fred Senn, *Juicing the Orange: How to Turn Creativity into a Powerful Business Advantage* (Boston: Harvard Business School Press, 2006); Bob Schmetterer, *Leap: A Revolution in Creative Business Strategy* (Hoboken, NJ: Wiley, 2003); Jean-Marie Dru, *Beyond Disruption: Changing the Rules in the Marketplace* (Hoboken, NJ: Wiley, 2002); Michael Michalko, *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998); James M. Higgins, *101 Creative Problem-Solving Techniques* (New York: New Management Publishing, 1994); and all the books by Edward DeBono.
24. Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
25. Jagdish N. Sheth, *The Self-Destructive Habits of Good Companies . . . And How to Break Them* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
26. William L. Wilkie and Elizabeth S. Moore, "Marketing's Relationship to Society," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 1–38.
27. "Special Report: Corporate Social Responsibility," *Economist*, January 17, 2008. For a broader academic perspective, see Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "Strategy & Society," *Harvard Business Review* (December 2006): 78–82; Clayton M. Christensen, Heiner Baumann, Rudy Ruggles, and Thomas M. Stadtler, "Disruption Innovation for Social Change," *Harvard Business Review* (December 2006): 94–101.
28. Walmart, http://walmartstores.com/Sustainability/7951.aspx; Monte Burke, "Mr. Green Jeans," *Forbes*, May 24, 2010; Brian Grow, "The Debate over Doing Good," *BusinessWeek*, August 15, 2005, pp. 76–78.
29. Brian Grow, "The Debate over Doing Good," *BusinessWeek*, August 15, 2005.
30. MaryLou Costa, "P&G Marketing Boss Urges Brands to Move Beyond Traditional Advertising," *Marketing Week*, June 24, 2010; Elaine Wong, "P&G Shows Its Softer Side with Downy Cause Effort," *Brandweek*, February 1, 2010, p. 6; Elaine Wang, "P&G Throws Values into Value Equation," *Brandweek*, March 9, 2009, p. 5.
31. Raj Sisodia, David B. Wolfe, and Jag Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
32. Gary Hirshberg, *Stirring It Up: How to Make Money and Save the World* (New York: Hyperion, 2008); Marc Gunther, "Stonyfield Stirs Up the Yogurt Market, *Fortune*. www.cnnmoney.com, January 4, 2008; Melanie D. G. Kaplan, "Stonyfield Farm CEO: How an Organic Yogurt Business Can Scale," *SmartPlanet*, www.smartplanet.com, May 17, 2010.
33. Elisabeth Sullivan, "Play by the New Rules," *Marketing News*, November 30, 2009, pp. 5–9; For further reading, see Dorothy Cohen, *Legal Issues in Marketing Decision Making* (Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1995).
34. Sarah Ellison, "Kraft Limits on Kids' Ads May Cheese Off Rivals," *Wall Street Journal*, January 13, 2005.
35. Shelby D. Hunt and Scott Vitell, "The General Theory of Marketing Ethics: A Retrospective and Revision," John Quelch and Craig Smith, eds., *Ethics in Marketing* (Chicago: Irwin, 1992).
36. "Distrust, Discontent, Anger and Partisan Rancor," *The Pew Research for the People & the Press*, April 18, 2010.
37. Ronald Alsop, "How a Boss's Deeds Buff a Firm's Reputation," *Wall Street Journal*, January 31, 2007.
38. Mary Jo Hatch and Majken Schultz, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding* (San Francisco: Jossey-Bass, 2008); Majken Schultz, Yun Mi Antorini, and Fabian F. Csaba, *Corporate Branding: Purpose, People, and Process* (Køge, Denmark: Copenhagen Business School Press, 2005); Ronald J. Alsop, *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset* (New York: Free Press, 2004); Marc Gunther, "Tree Huggers, Soy Lovers, and Profits," *Fortune*, June 23, 2003, pp. 98–104; Ronald J. Alsop, "Perils of Corporate Philanthropy," *Wall Street Journal*, January 16, 2002.
39. Emily Steel, "Nestlé Takes a Beating on Social-Media Sites," *Wall Street Journal*, March 29, 2010, p. B5; Mya Frazier, "Going Green? Plant Deep Roots," *Advertising Age*, April 30, 2007, pp. 1, 54–55.
40. Scott Kirsner, "An Environmental Quandary Percolates at Green Mountain Coffee Roasters," *Boston Globe*, January 3, 2010; Natalie Zmuda, "Green Mountain

Takes on Coffee Giants Cup by Cup," *Advertising Age*, June 1, 2009, p. 38.

41. Angela M. Eikenberry, "The Hidden Cost of Cause Marketing," *Stanford Social Innovation Review* (Summer 2009); Aneel Karnani, "The Case Against Corporate Social Responsibility," *Wall Street Journal*, August 23, 2010.
42. Sandra O'Loughlin, "The Wearin' o' the Green," *Brandweek*, April 23, 2007, pp. 26–27. For a critical response, see also, John R. Ehrenfield, "Feeding the Beast," *Fast Company*, December 2006–January 2007, pp. 42–43.
43. Pete Engardio, "Beyond the Green Corporation," *BusinessWeek*, January 29, 2007, pp. 50–64.
44. Global 100, www.global100.org.
45. Pete Engardio, "Beyond the Green Corporation," *BusinessWeek*, January 29, 2007, pp. 50–64.
46. Noreen O' Leary, "Marketer of the Year: Jessica Buttimer," *Next*, September 14, 2009, p. 32; Jack Neff, "Marketing 50: Green Works (Jessica Buttimer), *Advertising Age*, November 17, 2008, p. S-2; Elaine Wong, "CPGs Watch as Clorox Crashes the Green Party," *Brandweek*, April 21, 2008, p. 13; Anya Kamenetz, "Cleaning Solution," *Fast Company*, September 2008, pp. 121–25.
47. David Roberts, "Another Inconvenient Truth," *Fast Company*, March 2008, p. 70; Melanie Warner, "P&G's Chemistry Test," *Fast Company*, July/August 2008, pp. 71–74.
48. Mark Dolliver, "Thumbs Down on Corporate Green Efforts," *Adweek*, August 31, 2010; Betsy Cummings, "A Green Backlash Gains Momentum," *Brandweek*, March 3, 2008, p. 6; Michael Hopkins, "What the 'Green' Consumer Wants," *MIT Sloan Management Review* (Summer 2009), pp. 87–89. For some related consumer research, see Julie R. Irwin and Rebecca Walker Naylor, "Ethical Decisions and Response Mode Compatibility: Weighting of Ethical Attributes in Consideration Sets Formed by Excluding versus Including Product Alternatives," *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 234–46.
49. Jack Neff, "Green-Marketing Revolution Defies Economic Downturn," *Advertising Age*, April 20, 2009, pp. 1, 23; Ram Nidumolu, C. K. Prahalad, and M. R. Rangaswami, "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation," *Harvard Business Review*, September 2009, p. 57.
50. John A. Quelch and Nathalie Laidler-Kylander, *The New Global Brands: Managing Non-Government Organizations in the 21st Century* (Mason, OH: South-Western, 2006); Philip Kotler and Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (New York: Wiley, 2005); Lynn Upshaw, *Truth: The New Rules for Marketing in a Skeptical World* (New York: AMACOM, 2007).
51. Newman's Own Foundation, www.newmansown foundation.org; Paul Newman and A. E. Hotchner, *Shameless Exploitation in Pursuit of the Common Good: The Madcap Business Adventure by the Truly Oddest Couple* (Waterville, ME: Thorndike Press, 2003).
52. "U.S. Charitable Giving Falls 3.6 Percent in 2009 to $303.75 Billion," *Giving USA 2010 Report*, June 9, 2010.
53. Robert Berner, "Smarter Corporate Giving," *BusinessWeek*, November 28, 2005, pp. 68–76; Craig N. Smith, "Corporate Social Responsibility: Whether or How?" *California Management Review* 45 (Summer 2003), pp. 52–76.
54. Larry Chiagouris and Ipshita Ray, "Saving the World with Cause-Related Marketing," *Marketing Management* 16 (July–August 2007), pp. 48–51; Hamish Pringle and Marjorie Thompson, *Brand Spirit: How Cause-Related Marketing Builds Brands* (New York: Wiley, 1999); Sue Adkins, *Cause-Related Marketing: Who Cares Wins* (Oxford, England: Butterworth-Heinemann, 1999); "Marketing, Corporate Social Initiatives, and the Bottom Line," Marketing Science Institute Conference Summary, *MSI Report No. 01-106*, 2001.
55. Rajan Varadarajan and Anil Menon, "Cause-Related Marketing: A Co-Alignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy," *Journal of Marketing* 52 (July 1988), pp. 58–74.
56. Minette Drumwright and Patrick E. Murphy, "Corporate Societal Marketing," Paul N. Bloom and Gregory T. Gundlach, eds., *Handbook of Marketing and Society* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 162–83. See also, Minette Drumwright, "Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria," *Journal of Marketing* 60 (October 1996), pp. 71–87.
57. C. B. Bhattacharya, Sankar Sen and Daniel Korschun, "Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent," *MIT Sloan Management Review* 49 (January 2008), pp. 37–44; Xueming Luo and C. B. Bhattacharya, "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 1–18; Pat Auger, Paul Burke, Timothy Devinney, and Jordan J. Louviere, "What Will Consumers Pay for Social Product Features?" *Journal of Business Ethics* 42 (February 2003), pp. 281–304; Dennis B. Arnett, Steve D. German, and Shelby D. Hunt, "The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing," *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 89–105; C. B. Bhattacharya and Sankar Sen, "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies," *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 76–88; Sankar Sen and C. B. Bhattacharya, "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility," *Journal of Marketing Research* 38 (May 2001), pp. 225–44.
58. Paul N. Bloom, Steve Hoeffler, Kevin Lane Keller, and Carlos E. Basurto, "How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2006), pp. 49–55; Carolyn J. Simmons and Karen L. Becker-Olsen, "Achieving Marketing

Objectives through Social Sponsorships," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 154–69; Guido Berens, Cees B. M. van Riel, and Gerrit H. van Bruggen, "Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 35–48; Donald R. Lichtenstein, Minette E. Drumwright, and Bridgette M. Braig, "The Effect of Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits," *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 16–32; Stephen Hoeffler and Kevin Lane Keller, "Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing," *Journal of Public Policy and Marketing* 21 (Spring 2002), pp. 78–89. See also, Special Issue: Corporate Responsibility, *Journal of Brand Management* 10, nos. 4–5 (May 2003).

59. Mark R. Forehand and Sonya Grier, "When Is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Skepticism," *Journal of Consumer Psychology* 13 (2003), pp. 349–56; Dwane Hal Dean, "Associating the Corporation with a Charitable Event through Sponsorship: Measuring the Effects on Corporate Community Relations," *Journal of Advertising* 31 (Winter 2002), pp. 77–87.

60. Susan Perry, "KFC-Komen 'Buckets for the Cure' Campaign Raises Questions," *MinnPost.com*. www.minnpost.com, April 20, 2010; Chuck English, "Cause Splash vs. Cause Marketing," *Doing Good for Business*, www.doinggoodforbusiness.wordpress.com, May 17, 2010; Nancy Schwartz, "Busted Nonprofit Brand: Anatomy of a Corporate Sponsorship Meltdown (Case Study)," *Getting Attention!* www.gettingattention.org, April 28, 2010.

61. "Nike Announces Global Expansion of LIVESTRONG Product Collection as Lance Armstrong Rides for Hope," *Nike*. www.nike.com, June 30, 2010; Reena Jana, "Nike Goes Green. Very Quietly," *BusinessWeek*, June 22, 2009, p. 56.

62. Mya Frazier, "Costly Red Campaign Reaps Meager $18 Million," *Advertising Age*, March 5, 2007; Viewpoint: Bobby Shriver, "CEO: Red's Raised Lots of Green," *Advertising Age*, March 12, 2007; Michelle Conlin, "Shop (in the Name of Love)," *BusinessWeek*, October 2, 2006, p. 9.

63. Todd Cohen, "Corporations Aim for Strategic Engagement," *Philanthropy Journal*, September 20, 2006; John A. Quelch and Nathalie Laidler-Kylander, *The New Global Brands: Managing Non-Governmental Organizations in the 21st Century* (Cincinnati, OH: South-Western, 2005).

64. Ronald J. Alsop, *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset* (New York: Free Press, 2004), p. 125.

65. Ronald McDonald House Charities, www.rmhc.org.

66. Susan Orenstein, "The Selling of Breast Cancer," *Business 2.0*, February 2003, pp. 88–94; H. Meyer, "When the Cause Is Just," *Journal of Business Strategy* 20 (November–December 1999), pp. 27–31.

67. Christine Bittar, "Seeking Cause and Effect," *Brandweek*, November 11, 2002, pp. 18–24.

68. Paula Andruss, "'Think Pink' Awareness Much Higher Than Threat," *Marketing News*, February 15, 2006, pp. 14–16; Jessi Hempel, "Selling a Cause, Better Make It Pop," *BusinessWeek*, February 13, 2006, p. 75; Elizabeth Woyke, "Prostate Cancer's Higher Profile," *BusinessWeek*, October 9, 2006, p. 14.

69. One Sight, www.onesight.org.

70. Christina Binkley, "Charity Gives Shoe Brand Extra Shine," *Wall Street Journal*, April 1, 2010; "How I Got Started . . . Blake Mycoskie, Founder of TOMS Shoes," *Fortune*, March 22, 2010, p. 72; Dan Heath and Chip Heath, "An Arms Race of Goodness," *Fast Company*, October 2009, pp. 82–83; Toms, www.toms.com/movement-one-for-one.

71. Philip Kotler and Nancy Lee, *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2008); Alan Andreasen, *Social Marketing in the 21st Century* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2006); Michael L. Rothschild, "Carrots, Sticks, and Promises: A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors," *Journal of Marketing* 63 (October 1999), pp. 24–37.

72. See Michael L. Rothschild, "Carrots, Sticks, and Promises: A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors," *Journal of Marketing* 63 (October 1999), pp. 24–37. For an application, see Sekar Raju, Priyali Rajagopal, and Timothy J. Gilbride, "Marketing Healthful Eating to Children: The Effectiveness of Incentives, Pledges, and Competitions," *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 93–106.

73. For some relevant recent academic research on developing social marketing programs, see Deborah A. Small and Nicole M. Verrochi, "The Face of Need: Facial Emotion Expression on Charity Advertisements," *Journal of Marketing Research* 46 (December 2009), pp. 777–87; Katherine White and John Peloza, "Self-Benefit versus Other-Benefit Marketing Appeals: Their Effectiveness in Generating Charitable Support," *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 109–24; Merel Van Diepen, Bas Donkers and Philip Hans Franses, "Dynamic and Competitive Effects of Direct Mailings: A Charitable Giving Application," *Journal of Marketing Research* 46 (February 2009), pp. 120–33; Jen Shang, Americus Reed II, and Rachel Croson, "Identity Congruency Effects on Donations," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 351–61.

74. For more on developing and implementing marketing plans, see H. W. Goetsch, *Developing, Implementing, and Managing an Effective Marketing Plan* (Chicago: NTC Business Books, 1993). See also, Thomas V. Bonoma, *The Marketing Edge: Making Strategies Work* (New York: Free Press, 1985). Much of this section is based on Bonoma's work.

75. For other examples, see Paul W. Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer, and David J. Reibstein, *Marketing*

Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2006); John Davis, *Measuring Marketing: 103 Key Metrics Every Marketer Needs* (Hoboken, NJ: Wiley, 2006).

76. Sam R. Goodman, *Increasing Corporate Profitability* (New York: Ronald Press, 1982), chapter 1. See also, Bernard J. Jaworski, Vlasis Stathakopoulos, and H. Shanker Krishnan, "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing* 57 (January 1993), pp. 57–69.

77. Philip Kotler, William Gregor, and William Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age," *Sloan Management Review* 30 (Winter 1989), pp. 49–62; Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996) discusses attrition of the figures.

78. Useful checklists for a marketing self-audit can be found in Aubrey Wilson, *Aubrey Wilson's Marketing Audit Checklists* (London: McGraw-Hill, 1982); Mike Wilson, *The Management of Marketing* (Westmead, England: Gower Publishing, 1980). A marketing audit software program is described in Ben M. Enis and Stephen J. Garfein, "The Computer-Driven Marketing Audit," *Journal of Management Inquiry* 1 (December 1992), pp. 306–18.

79. Philip Kotler, William Gregor, and William Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age," *Sloan Management Review* 30 (Winter 1989), pp. 49–62.

80. Alfred R. Oxenfeldt, "How to Use Market-Share Measurement," *Harvard Business Review*, January–February 1969, pp. 59–68.

81. There is a one-half chance that a successive observation will be higher or lower. Therefore, the probability of finding six successively higher values is given by 1/2 to the sixth, or 1/64.

82. Alternatively, companies need to focus on factors affecting shareholder value. The goal of marketing planning is to increase shareholder value, which is the present value of the future income stream created by the company's present actions. Rate-of-return analysis usually focuses on only one year's results. See, Alfred Rapport, *Creating Shareholder Value*, rev. ed. (New York: Free Press, 1997).

83. For additional reading on financial analysis, see Peter L. Mullins, *Measuring Customer and Product-Line Profitability* (Washington, DC: Distribution Research and Education Foundation, 1984).

84. Robin Cooper and Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing," *Harvard Business Review*, May–June 1991, pp. 130–35; for a recent application to shipping, see Tom Kelley, "What Is the *Real* Cost: How to Use Lifecycle Cost Analysis for an Accurate Comparison," *Beverage World*, January 2010, pp. 50–51.

附录

1. Background information and market data adapted from "Gartner Says Worldwide Mobile Phones Sales Grew 35 Percent in Third Quarter 2010; Smartphone Sales Increased 96 Percent," press release, November 18, 2010, www.gartner.com; Joseph Palenchar, "Smartphone Sales Rise as Selection Grows," *TWICE*, June 21, 2010; Sascha Segan, "Motorola RAZR2: The RAZR2 Cuts Four Ways," *PC Magazine*, October 2, 2007, pp. 32–33; Walter S. Mossberg, "Apple's iPod Touch Is a Beauty of a Player Short on Battery Life," *Wall Street Journal*, September 20, 2007, p. B1; "Roam If You Want To," *PC World*, September 2007, p. 134; Sascha Segam, "Exclusive: One RAZR2, Four Ways to Cut It," *PC Magazine Online*, August 13, 2007, www.pcmag.com; "Apple Unlikely to Budge Anytime Soon on iPhone Pricing," *InformationWeek*, July 26, 2007; "Smartphones Get Smarter, Thanks in Part to the iPhone," *InformationWeek*, July 21, 2007; "Nine Alternatives to Apple's iPhone,"*InformationWeek*, June 28, 2007; "Hospital Uses PDA App for Patient Transport," *Health Data Management*, June 2007, p. 14; Jessica E. Vascellaro and Pui-Wing Tam, "RIM's New Gear Fuels Profit Surge; Palm Sputters," *Wall Street Journal*, June 29, 2007, p. B4; "Smart Phones Force Dell from Handhelds," *MicroScope*, April 23, 2007; "2005 PDA Shipments Set Record," *Business Communications Review*, April 2006, p. 6; "Smartphone Market Grows Fast Despite Challenges," *Appliance*, March 2006, p. 16.

著作权合同登记号
图字：01－2012－1141号

《工商管理经典译丛》
书目

管理学（第9版）	斯蒂芬·P·罗宾斯 等
管理经济学（第4版修订版）	H·克雷格·彼得森 等
管理经济学（第11版）	马克·赫斯切
组织行为学（第12版）	斯蒂芬·P·罗宾斯 等
组织行为学（第9版）	杰拉尔德·格林伯格 等
战略管理：概念与案例（第8版）	迈克尔·A·希特 等
战略管理（第8版）	约翰·A·皮尔斯二世 等
人力资源管理（第10版·中国版）	加里·德斯勒 等
会计学（第21版）	卡尔·S·沃伦 等
公司理财（第5版）	布雷利/迈尔斯/马库斯
项目管理（第7版）	杰克·R·梅雷迪思 等
MBA运营管理（第3版）	杰克·R·梅雷迪思 等
运作管理（第10版）	杰伊·海泽 等
供应链管理（第3版）	苏尼尔·乔普拉 等
市场营销原理（第13版）	菲利普·科特勒 等
营销管理（第14版·全球版）	菲利普·科特勒 等
营销管理（第13版·中国版）	菲利普·科特勒 等
管理信息系统（第7版）	肯尼思·C·劳东 等
质量管理与质量控制（第7版）	詹姆斯·R·埃文斯 等
数据、模型与决策（第4版）	詹姆斯·R·埃文斯
电子商务导论（第2版）	埃弗瑞姆·特伯恩 等
管理沟通（第4版）	詹姆斯·S·奥罗克
创业学（第3版）	马克·J·多林格
商业法律环境（第4版）	南希·K·库巴塞克 等
商业研究方法（第10版）	唐纳德·R·库珀 等
职业生涯发展与规划（第3版）	罗伯特·C·里尔登 等
管理思想史（第6版）	丹尼尔·A·雷恩 等

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

PEARSON
www.pearson.com
ISBN 978-7-300-15310-0



定价：79.00元